



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Mario Müller**

Ein Leitfaden zur Einführung  
neuer Mitarbeiter am Beispiel  
von DLD Media GmbH.

**2014**

# **BACHELORARBEIT**

---

Ein Leitfaden zur Einführung  
neuer Mitarbeiter am Beispiel  
von DLD Media GmbH.

Autor:  
**Herr Mario Müller**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM11wT1-B**

Erstprüfer:  
**Professor Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:  
**Alexandra Schiel**

# **BACHELOR THESIS**

---

A manual for introducing new  
employees based on the exam-  
ple of DLD Media GmbH.

author:

**Mr. Mario Müller**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM11wT1-B**

first examiner:

**Professor Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Alexandra Schiel**

submission:

Munich, 2014-06-24

---

## **Bibliografische Angaben**

Müller, Mario

Ein Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter am Beispiel von DLD Media GmbH.

A manual for introducing new employees based on the example of DLD Media GmbH.

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

In dieser Arbeit wird ein Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter dargestellt. Der Leitfaden hat das Praxisbeispiel DLD Media GmbH als Grundlage. Vorab wird der Bedeutungswandel des Personalmanagements hervorgehoben. Anhand der wissenschaftlichen Methode des fokussierten Interviews wurden die Mitarbeiter der DLD Media GmbH zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter befragt. Mit Hilfe der erhobenen Daten wurde ein Einführungsleitfaden erstellt, der als Grundgerüst für andere Unternehmen dienen soll und den präsenten Stand des Personalmanagements in der Unternehmensstruktur widerspiegelt. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die Verwendung weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlechter.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen des Personalmanagements.....</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Ausgewählte Ansätze .....</i>	<i>6</i>
2.1.1 Scientific Management von Taylor (1911, 1913).....	7
2.1.2 Motivationstheoretische Ansätze .....	9
2.1.3 Ressourcenorientierter Ansatz .....	14
2.1.4 Personalökonomischer Ansatz .....	17
2.2 <i>Die strategische Einordnung des Personalmanagements.....</i>	<i>19</i>
2.2.1 Ziele des Personalmanagements.....	23
2.2.2 Aufgaben und Funktionsbereiche .....	26
2.2.3 Die Personaleinführung.....	27
<b>3 Die Personalstruktur der Eventagentur DLD Media GmbH .....</b>	<b>29</b>
3.1 <i>Das Unternehmen.....</i>	<i>29</i>
3.2 <i>Die Abteilungen .....</i>	<i>30</i>
3.3 <i>Hierarchieebenen .....</i>	<i>31</i>
<b>4 Fokussiertes Interview .....</b>	<b>33</b>
4.1 <i>Zielsetzung.....</i>	<i>33</i>
4.2 <i>Befragung .....</i>	<i>34</i>
4.3 <i>Ergebnis .....</i>	<i>36</i>
<b>5 Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter .....</b>	<b>43</b>
5.1 <i>Einführungsphase 1 .....</i>	<i>43</i>
5.2 <i>Einführungsphase 2 .....</i>	<i>46</i>
5.3 <i>Reflexion .....</i>	<i>49</i>
<b>6 Fazit .....</b>	<b>52</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Anlagen .....</b>	<b>XIV</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>XLVIII</b>

---

# **Abkürzungsverzeichnis**

HRM: Human Resource Management

VIE: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie

CRM: Customer Relationship Management

CMS: Content Management System

GF: Geschäftsführung

I: Interviewer

IP: Interviewpartner

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Von der Personaladministration zum Personalmanagement.....	3
Abbildung 2 Leistungsdeterminanten in der wissenschaftlichen Betriebsführung .....	9
Abbildung 3 Bedürfnispyramide von Maslow .....	11
Abbildung 4 Motivationsmodell von Porter / Lawler (1968).....	13
Abbildung 5 Klassifikation unternehmerischer Ressourcen.....	16
Abbildung 6 Das Effizienzdefizit und Einflussfaktoren .....	21
Abbildung 7 Hierarchieebenen DLD Media GmbH .....	32
Abbildung 8 Anforderungen an die Mitarbeiter .....	37
Abbildung 9 Ziele der Mitarbeiterentwicklung .....	38
Abbildung 10 Gestaltung eines Einführungsprozesses .....	39
Abbildung 11 Instrumente .....	40
Abbildung 12 Dauer der Einführungsphase .....	41

# 1 Einleitung

Historisch betrachtet hat sich das Personalmanagement in der Bundesrepublik Deutschland aus den Personalabteilungen entwickelt, die ihren Ursprung in den vorläufigen Lohnbüros finden. Innerhalb der industriellen Großunternehmen des 19. Jahrhunderts haben sich Personalabteilungen als eigenständige betriebswirtschaftliche Instrumente gebildet. Gleichzeitig kamen mit der Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes neue Aufgaben im Bereich Koordination und Administration hinzu.<sup>1</sup> Diesbezüglich differenzierten sich die Tätigkeiten der Personalabteilung in die operativen und verwaltenden Tätigkeiten wie auch in die juristischen Prüfungen und Handlungen. Aus der heutzutage traditionellen Sicht bestand die Hauptaufgabe des Personalwesens darin, die Arbeit an die rechtlichen, technologischen, organisatorischen und marktbezogenen Bedingungen einer spezifischen Unternehmung anzupassen.<sup>2</sup> Auf der Grundlage dieser Aufgaben kristallisierten sich zwei essentielle Zielorientierungen heraus:

- Die größte Beachtung fand die Rechtmäßigkeit von personalpolitischen Aktivitäten, die grundsätzlich unter dem Einfluss der juristischen Anwendbarkeit von personalpolitischen Entscheidungen standen.
- Das zweite Ziel bestand darin, den betriebswirtschaftlichen Faktor Mitarbeiter optimal zu nutzen. Anhand von leistungsorientierten Vergütungen und Zeit- bzw. Bewegungsstudien sollte eine hohe Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter erreicht werden.

Somit wurden die bedeutsamsten Bereiche des Personalwesens von Juristen und Ingenieuren besetzt und gesteuert. Diese traditionelle Ausrichtung des Personalwesens kann anhand des **Produktionsfaktoransatzes nach Gutenberg** (1983) genauer beschrieben werden. Demzufolge betrachtet Heinrich Gutenberg den Mitarbeiter als einen Produktionsfaktor, der analog zu Kapital, Roh- und Betriebsstoffen, Maschinen und Gebäuden in derselben Hierarchieebene angesiedelt ist.<sup>3</sup> Alle weiteren Besonderheiten wie Ziele, Wünsche, Emotionen und Ängste, die einen Menschen ausmachen, gelten aus betriebswirtschaftlicher Sicht als Rahmenbedingungen und müssen daher nur geringfügig beachtet werden. Ein arbeitender Mensch ist nach Gutenberg nicht der Zweck einer Unternehmung, sondern ein Mittel, um die gesteckten Ziele eines Unternehmens

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller-Vorbrüggen 2010, 5

<sup>2</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 1

<sup>3</sup> Vgl. ebd., 1

zu realisieren.<sup>4</sup> Eine solche Sichtweise fand über eine lange Zeit viel Zuspruch in den Großunternehmen des 19. Jahrhunderts.

Erst Mitte der 80er Jahre gab es einen Wandel in den Anforderungen und Erwartungen der Unternehmen an die Personalabteilung.<sup>5</sup> Die EDV-Systeme nahmen Einzug in das Personalwesen und vereinfachten die Aufgaben, wodurch viel Zeit und Kosten gespart werden konnten. Somit musste die daraus gewonnene Arbeitszeit anhand neuer Aufgaben sinnvoll gefüllt werden. Diesbezüglich bestand die Aufgabe nicht mehr nur darin, neues Personal einzustellen, ohne die erforderlichen Qualifikationen näher zu betrachten. Vielmehr lag es jetzt in der Verantwortung des Personalwesens, hochqualifizierte Personen, die auch zum Unternehmen passten, auszuwählen. So entwickelte sich der Bereich der Personalauswahl als ein wichtiger Faktor des Personalwesens. Nicht nur das Personalwesen veränderte sich in seiner Struktur und in den Aufgabenbereichen. Mit dem Wandel bildeten sich zwei neue Begriffe. Aus den früher oft verwendeten Begriffen Personalwesen oder Personaladministration wurde der Begriff Personalmanagement. Ein solcher Wandel war auch im anglo-amerikanischen Sprachraum zu beobachten, wodurch der Begriff Human Resource Management das Personnel Management abgelöst hat. Heute wird das Human Resource Management (HRM) auch verstärkt im deutschsprachigen Raum verwendet. Standen noch vor 34 Jahren die Rechtmäßigkeit und Produktivität der personellen Maßnahmen im Mittelpunkt, so hat sich das heutige Personalmanagement an neuen Zielsetzungen orientiert:<sup>6</sup>

- Wo noch zuvor die Rechtmäßigkeit der Personalpolitik im Vordergrund stand, liegt das Hauptaugenmerk jetzt auf der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Neben der Weiterentwicklung des Begriffs Personaladministration hin zum Personalmanagement hat das Menschenbild fundamental einen Wandel erfahren. Der einzelne Mitarbeiter wird nicht mehr als Produktionsfaktor definiert, sondern erhält eine zielführende Position innerhalb der Organisation eines Unternehmens. Diesbezüglich sind die Qualifikationen und Bedürfnisse des Mitarbeiters ein Erfolgsfaktor für die Erreichung von unternehmerischen Zielen. Der Erfolg wird demnach auf dem Fundament der Arbeitszufriedenheit entwickelt und rückt die Wichtigkeit der Integration von Erkenntnissen aus der Verhaltenswissenschaft und Arbeitspsychologie in das unternehmerische Sichtfeld.

---

<sup>4</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 1

<sup>5</sup> Vgl. Müller-Vorbrüggen 2010, 5

<sup>6</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 2

- Als Ergebnis der Verhaltensorientierung gehört die Wirtschaftlichkeit bzw. Steigerung der Arbeitsproduktivität zu dem zweiten Hauptziel des Personalmanagements. Durch das Eingehen auf die Wünsche, Bedürfnisse und Ängste der Mitarbeiter soll die Arbeitsproduktivität, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert werden.<sup>7</sup>

Aufgrund der Neuorientierung in der Zielsetzung des Personalmanagements hat sich demzufolge auch der organisatorische Standpunkt des Personalwesens in einem Unternehmen verändert. So befanden sich die Personaltechniken auf der operativen Ebene innerhalb einer Unternehmung. Das Personalwesen war der strategischen Unternehmensführung hierarchisch untergeordnet und wurde isoliert betrachtet.<sup>8</sup> Innerhalb des Wandels wurden dem Personalmanagement neue Aufgaben zugeteilt, die die Planung, Organisation und das Controlling auf der strategischen Ebene erfassten. Dieser Trend lässt sich anhand der Abbildung 1 veranschaulichen.

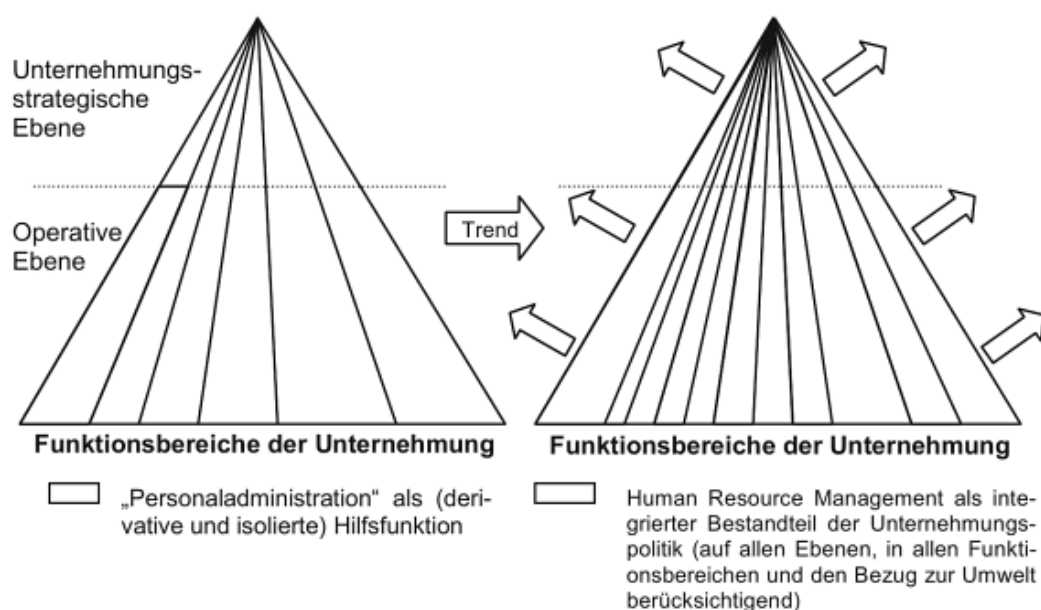


Abbildung 1 Von der Personaladministration zum Personalmanagement<sup>9</sup>

Dieser Rückblick auf den Wandel, den das Personalwesen im Laufe der Jahrzehnte durchlaufen hat, stellt die Wichtigkeit des Mitarbeiters als Kernfunktion einer ergebnis-

<sup>7</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 3

<sup>8</sup> Vgl. ebd., 3

<sup>9</sup> Vgl. Wohlgemuth 1987, 88

orientierten Unternehmung dar. Die Führung eines erfolgreichen Unternehmens basiert auf dem Human Resource Management, welches als vollwertiges Instrument der strategischen Unternehmensführung fungiert und die Ressource Mitarbeiter als einen unternehmerischen Erfolgsfaktor darstellt.

Hinsichtlich der grundlegenden Veränderung des Menschenbilds und der damit einhergehenden Wertschöpfung des Mitarbeiters, legen die Unternehmen großen Wert auf die Auswahl geeigneter Mitarbeiter für vakante Positionen.<sup>10</sup> Leider wird in Bezug auf die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter nur geringfügiges Engagement gezeigt. Etwa ein Drittel der neu eingestellten Mitarbeiter kündigen ihre angetretene Stelle noch in der Probezeit aufgrund einer unzureichenden Einarbeitung oder Integration in das soziale Gefüge des Unternehmens.<sup>11</sup> Hierdurch entsteht eine grundsätzliche Enttäuschung seitens der Mitarbeiter, die weitreichende negative Folgen für das Unternehmen haben kann. Diese Folgen können sich in den Kosten der Bewerbersuche niederschlagen, sie haben aber auch Auswirkungen auf das Unternehmensimage und den Bewerbermarkt als auch auf die vorhandenen Mitarbeiter. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, ist es für die Unternehmen von außerordentlicher Bedeutung, sich mit dem Thema der Einarbeitung intensiv auseinanderzusetzen, damit die neuen Mitarbeiter optimal auf die vorgesehenen Aufgaben vorbereitet werden.<sup>12</sup>

In dieser Arbeit soll der Frage nachgegangen werden, wie neue Mitarbeiter optimal eingearbeitet werden können, um die Zielsetzung einer Unternehmung zu erreichen. Ergänzend zu dem vorgestellten Bedeutungswandel des Personalmanagements, wird in dem nachfolgenden Kapitel die theoretische Grundlage des Personalmanagements beleuchtet, um die Komplexität des Bedeutungszuwachses besser darstellen zu können. Hierzu wird die Theorie des „Scientific Managements“ von Taylor (1911, 1913) aus der Sicht der unternehmerischen Zielsetzung einleitend beschrieben. Darauf folgend werden motivationstheoretische Ansätze vorgestellt, die inhaltlich durch die Bedürfnispyramide von Maslow und das Motivationsmodell von Porter/Lawler beschrieben werden und einen Einblick in die psychologischen Beweggründe der Mitarbeiter ermöglichen. Mit Hilfe des ressourcenorientierten Ansatzes wird der Bereich des strategischen Managements abgedeckt und konzentriert sich dabei auf die unternehmensspezifischen Ressource Mitarbeiter. Abschließend wird der personalökonomische Ansatz erörtert, wobei sich dieser Ansatz auf drei fundamentale Annahmen über das menschliche Verhalten stützt. Es gibt noch weitere theoretische Ansätze,

---

<sup>10</sup> Vgl. Verfürth 2010, 157

<sup>11</sup> Vgl. ebd., 157

<sup>12</sup> Vgl. ebd., 157

um das Personalmanagement zu beschreiben, jedoch zielt jeder dieser Ansätze auf unterschiedliche Aspekte der Personalpolitik. Demzufolge ist es auch anhand der Fülle von Theorien nur partiell möglich, eine umfassende Erklärung des Wandels darzustellen. In Bezug auf die Fokussierung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter können mit Hilfe der genannten Ansätze alle notwendigen Bereiche der Betriebswirtschaftslehre, Verhaltenswissenschaft, Betriebsführung, Psychologie und Personalökonomie abgedeckt werden.

Nachfolgend werden die Ziele, Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements einzeln dargestellt, um den Funktionsbereich der Personaleinführung einzuordnen.

Die Einführung neuer Mitarbeiter setzt an dem Handlungsfeld des Personaleinsatzes und der Personalbildung an. Im Laufe der Arbeit wird dieser Funktionsbereich hervorgehoben. Dazu wird das Praxisbeispiel der Eventagentur DLD Media GmbH hinzugezogen. Es werden die Funktionsbereiche und Hierarchieebenen analysiert, um eine reale Übersicht der Instrumente und Methoden bezüglich der Einführung neuer Mitarbeiter zu erhalten.

Als Grundlage für eine praxisorientierte Einführung neuer Mitarbeiter wird die wissenschaftliche Methode des fokussierten Interviews angewendet. Einleitend wird die Interviewtechnik beschrieben und ihre Notwendigkeit für die Erreichung des gewünschten Ergebnisses hervorgehoben. Es werden alle Mitarbeiter der DLD Media GmbH befragt, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen. Dabei liegt der Fokus auf den Führungspersonen, die Verantwortung für eine Abteilung und gegenüber den Mitarbeitern tragen. Anschließend werden die erhobenen Daten ausgewertet. Sie dienen als Grundlage für die Erstellung eines Leitfadens zur Einführung neuer Mitarbeiter.

Anhand der gesammelten Daten und der Übersichtsanalyse des Praxisbeispiels DLD Media GmbH wird ein Konzept für den Einführungsleitfaden erstellt. Mithilfe der Ergebnisse aus den Interviews soll der Einführungsprozess auf die neuen Mitarbeiter abgestimmt werden. Die Verbesserungsvorschläge, Methoden und die Abbildung von Problemen oder Fehlern, die sich aus den Befragungen ergeben haben, sollen den Leitfaden nach außen hin als eine Methode darstellen, die von Mitarbeitern für Mitarbeiter entwickelt wurde.

Abschließend wird der Lösungsansatz zusammengefasst, bewertet und kritisch diskutiert. Innerhalb des Fazits wird der Einführungsleitfaden als grundlegendes Beispiel für die Orientierung anderer Unternehmen hervorgehoben und ein Ausblick in die zukünftige Entwicklung des Funktionsbereiches Personaleinsatz gegeben.



## 2 Theoretische Grundlagen des Personalmanagements

Grundsätzlich lässt sich das Personalmanagement in zwei voneinander abhängige Erfolgsfaktoren gliedern. Die Managementfunktion ist in die mitarbeiterbezogene Gestaltungs- und Verwaltungsaufgabe unterteilt.<sup>13</sup> Diese dienen zur Wertschaffung eines Unternehmens und haben somit Einfluss auf die Produktivität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit einer Unternehmung. Im Vergleich zu den anderen Managementfunktionen basiert das Personalmanagement auf einer geringen Fülle von Theorieansätzen. Die Theoriearmut lässt sich auf die historischen Anfänge des Personalwesens zurückführen. Vorerst stand die Entwicklung personalpolitischer Instrumente für die Praxis im Vordergrund.<sup>14</sup> Diesbezüglich war es lediglich ein Funktionsbereich auf der operativen Unternehmensebene. Anschließend wurden alle hervorgebrachten Instrumente wissenschaftlich generalisiert und systematisiert.<sup>15</sup> Letztendlich war es nicht von Bedeutung, die operativen Funktionsbereiche des Personalwesens zu erklären, sondern lediglich zu beschreiben. Die Beschreibungsfunktion stand somit im Vordergrund.

Mit dem Bedeutungswandel / Bedeutungszuwachs, der Veränderung des Menschenbildes und dem Aufstieg in die strategische Unternehmensebene hat sich das Personalmanagement als eine vollwertige und einflussreiche Managementfunktion positioniert. Anhand des gestiegenen Einflussbereichs auf das gesamte Unternehmen und seine Umwelt, gewinnt die Erklärungs- und Gestaltungsfunktion des Personalmanagements immer mehr an Bedeutung.<sup>16</sup> Sie beschreibt nicht mehr die operative Funktion innerhalb der betriebswirtschaftlichen Praxis, sondern dient als ein strategischer Erfolgsfaktor für eine Unternehmung. Die folgenden theoretischen Ansätze beschreiben den Bedeutungszuwachs des Personalmanagements.

### 2.1 Ausgewählte Ansätze

In dieser Arbeit werden vier theoretische Ansätze aufgeführt, die dazu dienen sollen, das Personalmanagement in seiner Bedeutung und Notwendigkeit für ein Unternehmen näher zu erklären. Die folgenden Ansätze konzentrieren sich auf das Scientific

---

<sup>13</sup> Vgl. Lindner-Lohmann / Lohmann / Schirmer 2012, 1

<sup>14</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 9

<sup>15</sup> Vgl. ebd., 9

<sup>16</sup> Vgl. ebd., 9

Management von Taylor (1911, 1913), den motivationstheoretischen Ansatz, den ressourcenorientierten Ansatz und den personalökonomischen Ansatz.

### 2.1.1 Scientific Management von Taylor (1911, 1913)

Das Scientific Management von Taylor gilt als Ausgangspunkt für die Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung.<sup>17</sup> Die Methode des Praktikers und Ingenieurs Taylor basiert auf naturwissenschaftlichen Methoden, mit denen er den Arbeitsprozess systematisch untersucht hat.<sup>18</sup> Die Grundannahme basierte auf dem mikroökonomischen Menschenbild. Taylor ging davon aus, dass jeder Mitarbeiter zweckrational denkt und handelt. Demzufolge strebt der arbeitende Mensch ausschließlich nach einem ökonomischen Vorteil, der sich durch eine maximale materielle Vergütung auszeichnet. Demgegenüber stehen die Ziele des Unternehmens. Ein Unternehmen ist darauf bedacht die Ressource Mitarbeiter maximal produktiv einzusetzen und gleichzeitig alle äußeren Einflüsse, die der Erreichung einer Zielsetzung entgegenstehen zu entfernen.<sup>19</sup> Somit lässt sich der Ansatz der wissenschaftlichen Betriebsführung nach Taylor als eine der ersten Managementforschungen zur Steigerung der menschlichen Produktivität charakterisieren.<sup>20</sup> Um die Absicht einer Unternehmung zu realisieren, hat Taylor sechs Instrumente entwickelt, die nachfolgend hier beschrieben werden:

- Die radikale Arbeitsteilung dient, so Taylor, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität des einzelnen Mitarbeiters. Laut seiner Untersuchungen steigert sich der Lern- und Erfahrungseffekt proportional zu einer weniger anspruchsvollen Tätigkeit. Somit ist die Arbeitsproduktivität abhängig von dem Spezialisierungsgrad des Mitarbeiters.
- Damit verbunden ist die Trennung der Leistungs- und Ausführungstätigkeit. Bei der Leistungstätigkeit steht die geistige Arbeit im Mittelpunkt, wo hingegen die Ausführungstätigkeit durch körperliche Arbeit definiert wird. Taylor vertritt die Annahme, dass durch eine Vermischung der beiden Tätigkeiten die Vorteile der Arbeitsteilung aufgehoben werden und die Arbeitsproduktivität dadurch sinkt.
- In Bezug auf die ausführende / körperliche Tätigkeit bringt Taylor eine Optimierung auf der Grundlage von Zeit- und Bewegungsstudien hervor. Das Ziel ist

---

<sup>17</sup> Vgl. Taylor / Roesler 2011, 7

<sup>18</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 9

<sup>19</sup> Vgl. ebd., 9

<sup>20</sup> Vgl. Taylor / Roesler 2011, 8

es, unnötige Bewegungen zu vermeiden, die folglich zu einem Verlust von Arbeitszeit und somit auch von Produktivität mit sich führen. Hierfür werden genaue Vorgaben für den Arbeitsprozess festgelegt. Außerdem sieht die Optimierung eine exakte Auswahl und Anordnung von Arbeitsmitteln vor. Eine genaue Zeitvorgabe soll für die jeweiligen Arbeitsschritte festgelegt werden, mit der die Personalbedarfsplanung und das Entgeltsystem gesteuert werden kann.

- Das Fundament für die Personalauswahl und die Personalentwicklung besteht nach der Auffassung von Taylor aus der Identifikation der Mitarbeiter als auch der Förderung tätigkeitsspezifischer Eignungen.
- Innerhalb des theoretischen Ansatzes konzentriert sich Taylor auf die Interessen beider Parteien. Dabei sieht die Unternehmenszielsetzung eine hohe Arbeitsproduktivität vor. Auf der anderen Seite sind die Ziele der Mitarbeiter durch eine hohe Entlohnung geprägt. Beide Parteien lassen sich durch ein Instrument zufriedenstellen. Mit Hilfe der leistungsorientierten Entgeltpolitik wird der Mitarbeiter dazu gebracht, seine Produktivität zu steigern. Die spezielle Form der Entlohnung basiert auf einer Vorgabezeit für eine Tätigkeit. Somit definiert sie die Normalleistung, die durch einen Normallohn beziffert wird. Anhand einer individuellen Leistungssteigerung errechnet sich der zusätzliche Lohn für den Mitarbeiter. Diese Form der Entlohnung wird auch als Akkordlohn bezeichnet.
- Abschließend werden die vorab genannten Instrumente durch die klassische betriebswirtschaftliche Organisationstheorie von Fayol (1916) komplettiert. Dieser Ansatz beschäftigt sich mit der Einheitlichkeit der Auftragserteilung.

Die im Vorfeld beschriebenen Ergebnisse der Untersuchung von Taylor lassen sich anhand der Abbildung 2 visuell veranschaulichen und erklären den Einfluss jedes einzelnen Instruments auf die Arbeitsleistung.

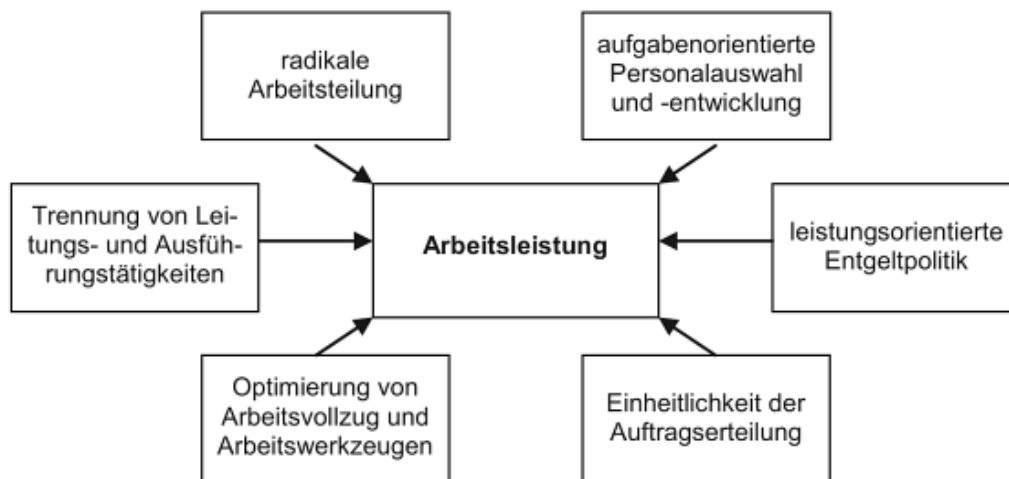


Abbildung 2 Leistungsdeterminanten in der wissenschaftlichen Betriebsführung<sup>21</sup>

Durch die Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung wurde zum ersten Mal die Effizienz der Arbeitsabläufe untersucht und Maßnahmen zur Steigerung entwickelt. Somit hat Taylor einen wertvollen Baustein für die Entstehung der modernen Industrie gelegt.<sup>22</sup> Ohne die neu erworbenen Erkenntnisse wäre es in der Automobilbranche wohl kaum zu einem solchen Aufschwung gekommen, wie bei der Produktion des T Modells von Ford. Allerdings gibt es auch Kritik an dem Taylorismus. Laut Organisationssoziologen und Organisationspsychologen wird die Notwendigkeit des „Zwei-Klassen-Modells“ in Taylors Theorie hervorgehoben, wodurch der Mensch in die Position des Entscheidungsträgers und eines manipulierbaren Objekts gedrängt wird, welches auf der gleichen Ebene wie Betriebsmittel und Werkstoffe steht.<sup>23</sup> Es gilt abzuwarten, an welche Grenzen der Taylorismus in der Zukunft stößt. Unumstritten ist jedoch die Tatsache, dass das Streben nach einer möglichst hohen Arbeitsproduktivität und einer maximalen Entlohnung grundlegende betriebswirtschaftliche Faktoren darstellen.

### 2.1.2 Motivationstheoretische Ansätze

Bei den motivationstheoretischen Ansätzen geht man davon aus, dass latente und zeitlich unveränderte Bedürfnisse das Verhalten eines Menschen beeinflussen. Diese Bedürfnisse sind abhängig von inneren und äußeren Anreizen. Demzufolge ist die

<sup>21</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 10

<sup>22</sup> Vgl. Taylor / Roesler 2011, 7

<sup>23</sup> Vgl. Wolf 2013, 93

Motivation eine Notwendigkeit für die Handlung bzw. das Verhalten eines Menschen und definiert somit einen zentralen Ansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien im Personalmanagement.<sup>24</sup> Doch es stellt sich als ein operatives und empirisches Problem dar, Motivationen direkt zu erkennen oder über das Verhalten Rückschlüsse auf die Beweggründe zu ziehen. Motivation ist im Grunde genommen eine hypothetisches Konstrukt oder vielmehr eine nicht direkt messbare intervenierende Variable, die aus der Gesamtheit situativer und personeller Bedingungen als auch aus dem Verhalten hervorgeht.<sup>25</sup> In Bezug auf das Personalmanagement ist die Erforschung der Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter nur schwer zu realisieren, da jeder Mensch individuell ausgeprägte Motive bzw. Bedürfnisse vorweist und daher nur geringfügig aussagekräftige Ergebnisse zu Grunde liegen, die keine pauschale Aussage zulassen. Verbindet man jedoch die Ansätze des Taylorismus, wonach der Mitarbeiter eine materialistische Zielsetzung verfolgt, so besteht der motivationstheoretische Ansatz nicht nur aus den Begriffen Motiv (motive), Bedürfnis (need) sondern auch aus dem dazugehörigen Begriff Wert (value). Es hängt also immer von der jeweiligen Situation und der entsprechenden Wertvorstellung einer Person ab, wie ein Motiv bzw. ein Bedürfnis in ein Verhalten umgesetzt wird.<sup>26</sup> Somit ist die Wertvorstellung ein ausschlaggebender Faktor. Darüber hinaus sind die Werte eines Menschen nicht angeboren. Sie werden ausschließlich erlernt und sind von dem sozialen und interagierenden Umfeld abhängig und somit beeinflussbar. Motive und Bedürfnisse hingegen sind teilweise angeboren, können aber auch erlernt werden. In Bezug auf die ökonomischen Anreize des Mitarbeiters lassen sich laut dem Wirtschaftswissenschaftler Bruno Frey zwei grundsätzliche Formen der Motivation darstellen:<sup>27</sup>

- Die **extrinsische Motivation** bezieht sich auf die Belohnung durch materielle Art wie Geld oder Prämien und die immaterielle Art wie Lob oder Anerkennung. Diese Anreize können durch ein Unternehmen gesteuert werden und sorgen somit für die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter, da sie zur Befriedigung von Bedürfnissen außerhalb der Arbeit dienen.
- Bei der **intrinsischen Motivation** liegt der Anreiz in der Verinnerlichung der Leistung. Dabei belohnt oder bestraft sich der Mensch selbst für seine Erfolge bzw. Misserfolge. Es wird zwischen zwei Formen der intrinsischen Motivation unterschieden. Die *hedonische Präferenz* beschreibt den alleinigen Selbstnut-

---

<sup>24</sup> Vgl. Rheinberg 2007, 59

<sup>25</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 13

<sup>26</sup> Vgl. ebd., 13

<sup>27</sup> Vgl. Frey 1997, 430 ff

zen einer Handlung. Dabei wird die Tätigkeit als lustvoll und anregend wahrgenommen. Die *prosoziale Präferenz* bezieht sich auf die positive Auswirkung auf andere Menschen. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf der sozialen Verträglichkeit der Leistung. Die Arbeit wird vielmehr als Pflichterfüllung angesehen und nicht als Mittel zum Zweck.

Motivation bei Mitarbeitern spiegelt einen wichtigen Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung wider und kann anhand von verschiedenen Methoden behandelt werden.

Die **Bedürfnispyramide von Maslow** ist in der Unternehmenspraxis und der wissenschaftlichen Literatur die am weitesten verbreitet Motivationstheorie.<sup>28</sup> Maslow geht davon aus, dass jeder Mensch auf der Grundlage von Bedürfnissen handelt. Diese Bedürfnisse müssen befriedigt werden und lassen sich anhand ihrer Wichtigkeit in der unten aufgeführten Bedürfnishierarchie anordnen.



Abbildung 3 Bedürfnispyramide von Maslow<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 15

<sup>29</sup> Vgl. ebd., 15

Maslow unterteilt die Pyramide in fünf spezifische Bedürfnisse:

- Die Bedürfnispyramide stützt sich auf der Grundlage der physiologischen Bedürfnisse, die auch umgangssprachlich als Grundbedürfnisse bekannt sind. Sie sind die Lebensgrundlage des Menschen und müssen befriedigt werden. Zu den Grundbedürfnissen zählen Essen, Trinken, Schlafen und körperliches Wohlbefinden. Aus unternehmerischer Sicht richten sich die physiologischen Bedürfnisse auf die Verrichtung einer Arbeit aus, die durch das erwirtschaftete Einkommen die Grundbedürfnisse befriedigt.
- Das Bedürfnis nach Schutz, Vorsorge und einem sicheren Arbeitsplatz bildet die zweite Hierarchieebene.
- Über den Sicherheitsbedürfnissen stehen die sozialen Bedürfnisse. Hierbei sind die zwischenmenschlichen Kontakte, die Liebe und Zuwendung von besonders großer Bedeutung. Innerhalb des Unternehmens zeigt sich dieses Bedürfnis anhand einer formellen oder informellen Kommunikation oder Interaktion zwischen anderen Mitarbeitern. Zusätzlich verstärkt es das Bedürfnis, innerhalb einer Arbeitsgruppe akzeptiert zu werden.
- Das Wertschätzungsbedürfnis bildet die vorletzte Ebene der Bedürfnispyramide. Dabei legt der Mitarbeiter Wert auf die Anerkennung durch andere Personen, wie Führungskräfte oder Kollegen. Ein wichtiger Faktor spielt jedoch auch die Anerkennung durch sich selbst. Anhand von Statussymbolen, eines höheren Entgelts bzw. einer guten Büroausstattung wird dieses Bedürfnis befriedigt.
- An der Spitze der Pyramide steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Dieses Bedürfnis unterscheidet sich grundlegend von den unteren vier Bedürfnisebenen. Dabei handelt es sich um Defizitbedürfnisse, die befriedigt werden können. Jedoch wird die Selbstverwirklichung als ein Wachstumsbedürfnis beschrieben und kann nach Auffassung von Maslow nie vollständig als befriedigt empfunden werden.

Die hierarchische Anordnung der spezifischen Bedürfnisse verdeutlicht die Relevanz der einzelnen Bedürfnisse, und wie sie von Menschen gehandhabt werden. Somit geht Maslow davon aus, dass ein höherwertiges Bedürfnis erst dann bedeutsam wird, wenn ein minderwertiges Defizitbedürfnis befriedigt wurde. Demzufolge ist es für das Personalmanagement von besonderer Bedeutung, die

Motivationen der Mitarbeiter herauszufinden und Anreize zu schaffen, die diese Bedürfnisse befriedigen.<sup>30</sup>

Neben den zahlreichen motivationstheoretischen Ansätzen wie der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, der Gerechtigkeitstheorie von Adams und der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom ist das **Motivationsmodell von Porter / Lawler** von besonderer Bedeutung. Anhand des Motivationsmodells wird versucht eine zentrale Aussage für die gesamten Motivationstheorien zu finden.<sup>31</sup> Das Modell besteht aus vier Faktoren, die voneinander abhängig sind und durch weitere Einflüsse tangiert werden. Diese vier Faktoren bestehen aus der Anstrengung, der Leistung, der Belohnung und der Zufriedenheit. Anhand der folgenden Abbildung werden die vier Faktoren in ihrem Zusammenhang bildlich dargestellt.

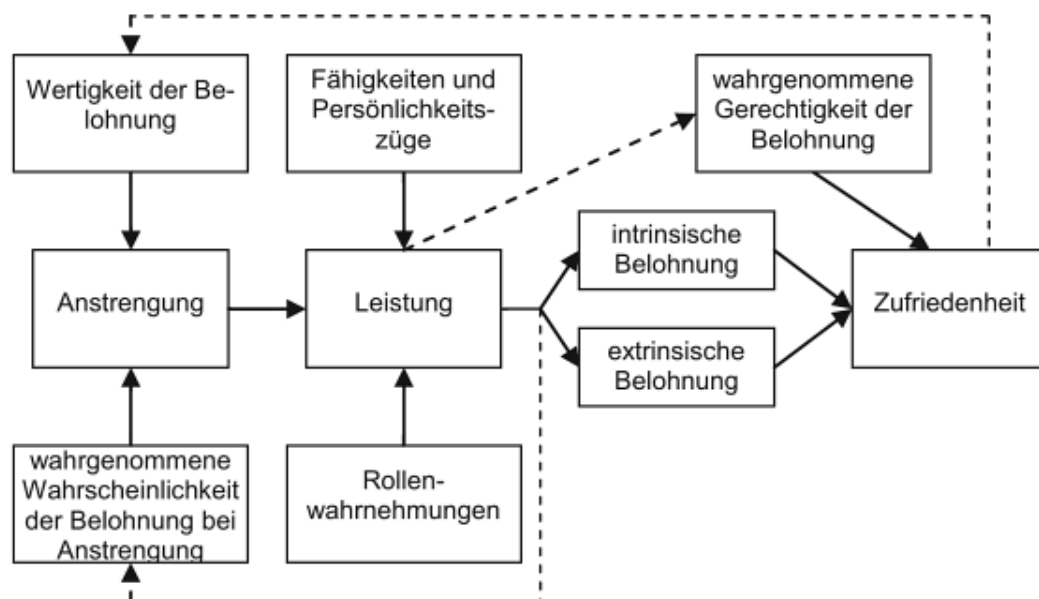


Abbildung 4 Motivationsmodell von Porter / Lawler (1968)<sup>32</sup>

- Am Anfang des Motivationsmodells steht die erbrachte Anstrengung des Mitarbeiters. Laut der VIE-Theorie von Vroom ist die Anstrengung von der Wertigkeit der bevorstehenden Belohnung (Valenz) abhängig. Hinzu kommt die Annahme der Wahrscheinlichkeit, dass für eine bestimmte Leistung auch eine

<sup>30</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 16

<sup>31</sup> Vgl. ebd., 23

<sup>32</sup> Vgl. Porter / Lawler 1968, 165



Belohnung erteilt wird. Diese Abfolge wird auch als Ergebnis-Folge-Erwartung beschrieben.

- Die Leistung definiert das bewertete Ergebnis einer Anstrengung aus der Sicht des Unternehmens. Es ist darauf zu achten, dass die Anstrengung nicht mit dem zugrunde liegenden Ergebnis identisch sein muss. Eine Leistung hängt von den Fähigkeiten und der Rollenwahrnehmung eines Mitarbeiters ab.<sup>33</sup>
- Am Ende einer Leistung steht die Belohnung. Diese kann von intrinsischer Art (Erfolgserlebnis) oder extrinsischer Art (Bezahlung) sein. In Bezug auf die Belohnung verhält sich hierbei die empfundene Zufriedenheit proportional zu der wahrgenommenen Gerechtigkeit. Dieser Ansatz findet sich in der Gerechtigkeitstheorie von Adams wieder.
- Mit der Zufriedenheit schließt sich der Kreis des Motivationsprozesses. Dieser Zustand tritt erst dann ein, wenn die Belohnung als angemessen empfunden wird oder die Erwartungen des Mitarbeiters überschreitet.

Somit ist die zentrale Aussage des Motivationsmodells von Porter / Lawler, dass die Zufriedenheit für eine erbrachte Leistung das Ergebnis bzw. das Ziel einer Anstrengung ist. In zahlreichen empirischen Studien wird diese Aussage widerlegt.<sup>34</sup> Jedoch ist der Ansatz von Porter / Lawler aufgrund des hohen theoretischen Gehalts und der Vielzahl von Wirkungsfaktoren eines der anspruchsvollsten Motivationsmodelle und praktisch nur sehr schwer anzuwenden.<sup>35</sup>

### 2.1.3 Ressourcenorientierter Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz lässt sich in den Bereich des strategischen Managements einordnen. In Bezug auf das Personalmanagement liegt die Annahme zugrunde, dass eine Unternehmung erst dann wettbewerbsfähig ist, wenn der Fokus auf dem Aufbau und Nutzen von unternehmensspezifischen Ressourcen liegt. Dabei wird die Aussage des Kontingentansatzes, dass die Wettbewerbsfähigkeit nur auf der Grundlage der Ausnutzung von umweltbedingten Gelegenheiten aufgebaut werden kann, verworfen.<sup>36</sup> Somit wird die Grundlage eines strategischen Verhaltens und einer Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch die Unternehmung gebildet, die als ein Bündel materi-

---

<sup>33</sup> Vgl. Holtbrügge 2013,

<sup>34</sup> Vgl. Weinert 2004, 210

<sup>35</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 24

<sup>36</sup> Vgl. ebd., 29

eller und immaterieller Ressourcen definiert wird.<sup>37</sup> Dabei ist es wichtig zu beachten, dass nicht jede unternehmensspezifische Ressource zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann. Um die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens voranzutreiben, muss eine Ressource die unterhalb aufgeführten Eigenschaften vorweisen:<sup>38</sup>

- Jede Ressource muss einen hohen Wert (value) aufweisen. Der Wert lässt sich daran beziffern, ob er für den Kunden einen Nutzen bietet. Sobald die Ressource die Stärken des Unternehmens fördert und gleichzeitig das Risiko in der Umwelt verringert, kann die Werthaltigkeit als erfüllt betrachtet werden.
- Eine weitere Eigenschaft bildet die Knappheit (rareness) der Ressource. Diese Voraussetzung ist erfüllt, wenn eine Ressource durch eine Marktunvollkommenheit von anderen Unternehmen nicht bzw. nur zu einem erhöhten Preis erworben werden kann.
- Die Nichtimitierbarkeit (non-imitability) spiegelt eine weitere Notwendigkeit für eine Ressource wider. Diese Eigenschaft schützt die Ressource vor der Nachahmung durch die Wettbewerber.
- Die organisatorische Umsetzung (organization) ist die abschließende Voraussetzung, um die Werthaltigkeit, die Knappheit und die Nichtimitierbarkeit einer Ressource durch das Unternehmen sinnvoll und effizient einzusetzen. Somit führen die einzelnen Eigenschaften bei der richtigen Handhabung zu einem Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen.

Wenn man die Ressourcen eines Unternehmens nach ihrer Spezifität, also der Möglichkeit, sie im Unternehmen einem Verwendungszweck zuzuführen und nach ihrer Handelbarkeit, die es ermöglicht, eine Ressource extern über den Markt zu transferieren klassifiziert, dann stellt sich die Ressource Personal als ein signifikanter Faktor für einen Wettbewerbsvorteil heraus.<sup>39</sup> Mitarbeiter sind in jeder strategischen Hinsicht vielseitig einsetzbar und aufgrund ihrer sozialen Integration in das jeweilige Unternehmen nur schwer zugänglich für andere konkurrierende Unternehmen. Somit stellt sich der Mitarbeiter als eine intangible Ressource dar, die ausschließlich von einem Unternehmen effizient genutzt werden kann. Andere Unternehmen, die geringwertige personelle Ressourcen aufweisen, können nur unter einem großen Wertverlust hochwertige Res-

---

<sup>37</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 29

<sup>38</sup> Vgl. Barney 1997, 145

<sup>39</sup> Vgl. Ringlstetter / Kaiser 2008, 41

sourcen aus dem Markt beschaffen. In Bezug auf den strategischen Erfolgsfaktor der Humanressourcen lassen sich die klassifizierten Ressourcen anhand ihrer Wichtigkeit in einer Abbildung verdeutlichen.

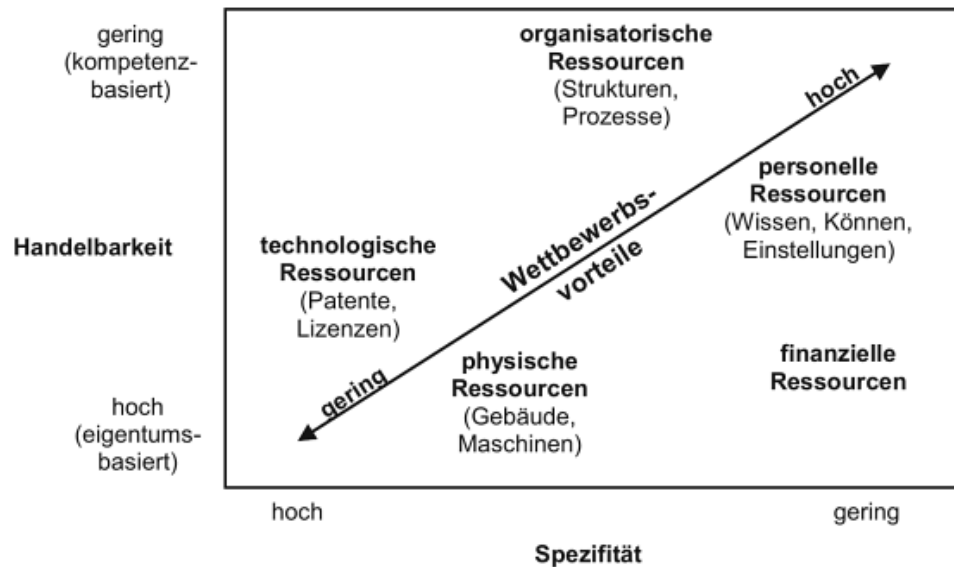


Abbildung 5 Klassifikation unternehmerischer Ressourcen<sup>40</sup>

Grundsätzlich sagt der ressourcenorientierte Ansatz aus, dass jedes Unternehmen ein organisatorisches Erbe mit sich führt und somit auch im Laufe der Unternehmensgeschichte eigene Lernmethoden entwickelt hat.<sup>41</sup> Deswegen ist die Effizienz des Personalmanagements von den in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen abhängig. Somit besteht zwischen jeder zu treffenden Entscheidung eine historische Pfadabhängigkeit, die nicht beliebig von externen erfolgreichen personalpolitischen Strategien kopiert werden kann, sondern individuell für die eigene Unternehmung entwickelt werden muss.

<sup>40</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 30

<sup>41</sup> Vgl. Ridder et al. 2001, 33 ff

### 2.1.4 Personalökonomischer Ansatz

Die Grundlage des personalökonomischen Ansatzes besteht aus der individuellen Nutzenmaximierung, dem Opportunismus und der Rationalität. Sie bilden die drei fundamentalen Annahmen über das menschliche Verhalten. Somit geht man bei der Annahme der Nutzenmaximierung davon aus, dass der Mensch aufgrund seiner Präferenzen den maximalen persönlichen Nutzen generieren will. Um dieses Ziel zu erreichen, wählt er die vorteilhafteste Handlungsalternative aus. Bezieht man dieses Verhalten auf das Personalmanagement, so besteht die Hauptfunktion darin, eine Rahmenbedingung zu schaffen, in der die zu wählenden Alternativen von dem Mitarbeiter als auch von dem Unternehmen präferiert werden.<sup>42</sup> Der Opportunismus definiert sich über die Verfolgung eigener Interessen. Dieses menschliche Verhalten kann aber auch negative Folgen haben. Es kann soweit kommen, dass anderen bewusst Schaden zugefügt wird. Hierbei muss das Personalmanagement dafür sorgen, dass der Spielraum für ein opportunistisches Verhalten seitens der Mitarbeiter gering gehalten wird. Das Ziel ist, hierbei wieder, einen Ausgleich zwischen den Interessen der Mitarbeiter und den Unternehmenszielen zu gewährleisten. Laut der Rationalitätsannahme verhält sich kein Mensch willentlich so, dass er sich selbst schadet. Grundsätzlich kann ein Mensch nicht immer objektiv die optimale Entscheidung treffen, da meistens die Entscheidung getroffen wird, die aus der subjektiven Sicht am sinnvollsten wahrgenommen wird. Aufgrund der Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen und die unvollständige Informationsaufnahme, -verarbeitung und -bewertung wird die Entscheidungsfindung negativ beeinflusst. Im Unternehmen gilt es, solche Rationalitätsverzerrungen zu vermeiden. Das Personalmanagement kann dem entgegenwirken, indem es mehr Transparenz im Unternehmen schafft.

Die beschriebenen Verhaltensannahmen haben verschiedene Auswirkungen auf die beiden Parteien des Personalmanagements. Hierfür greift der personalökonomische Ansatz auf die Principal –Agent –Theorie zurück, die das Verhältnis zwischen der Unternehmensleitung (principal) und dem Mitarbeiter (agent) beschreibt. Zwischen diesen beiden Akteuren besteht ein vertraglich geregeltes Dauerschuldverhältnis, welches sich aber aufgrund der jeweiligen Verhaltensannahmen nicht ausschließlich vertraglich

---

<sup>42</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 32

regeln lässt.<sup>43</sup> Der Grund für dieses Problem liegt in den drei Formen der Informationsasymmetrien:<sup>44</sup>

- Die *Hidden Characteristics* beschreiben das Problem der Unkenntlichkeit wichtiger Eigenschaften von Mitarbeitern vor dem Abschluss des Arbeitsvertrages. Somit entsteht ein Risiko bei der Beschaffung von geeignetem Personal.
- *Hidden Action* befasst sich mit dem Problem, dass die Unternehmensleitung die Leistung des Mitarbeiters nicht beobachten und bewerten kann aufgrund fehlender Sachkenntnis oder Zeitmangel. Das kann dazu führen, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung reduzieren, weil sie keine Resonanz vom Unternehmen bekommen
- In Bezug auf die *Hidden Intentions* kann die Unternehmensleitung ein opportunistisches Verhalten zwar beobachten und bewerten, aber nicht verhindern. Dadurch könnte das Unternehmen von seinen Mitarbeitern abhängig werden, welches sich in Nachverhandlungen von Verträgen widerspiegeln könnte.

Um diesen drei Asymmetrien entgegenzuwirken, kann das Unternehmen zwei unterschiedliche Strategien verfolgen.<sup>45</sup> Mit Hilfe einer direkten Kontrolle kann das Verhalten des Mitarbeiters in Bezug auf die Personalführung gesteuert werden. Anhand von Stechuhren oder Beobachtungen durch Vorgesetzte kann diese Strategie realisiert werden. Demgegenüber steht die indirekte Kontrolle von Leistungsergebnissen. Die Umsetzbarkeit liegt in den Zielvorgaben der Personalführung (performance control) oder der leistungsabhängigen Entgeltpolitik (appropriate compensation systems).<sup>46</sup>

Neben der Principal-Agent-Theorie stellt die Transaktionskostentheorie eine weitere wichtige Organisationstheorie des personalökonomischen Ansatzes dar. Grundlage für die Transaktionskostentheorie ist, dass die Abwicklung von Transaktionen über den Markt nicht kostenlos ist.<sup>47</sup> Für jede Transaktion von Verträgen entstehen im Bereich des Personalmanagements Kosten, die sich während der Suche und Auswahl wie

---

<sup>43</sup> Vgl. Backers-Gellner 1993, 517

<sup>44</sup> Vgl. Picot et al. 2012, 92 ff

<sup>45</sup> Vgl. Holtbrügge 2013, 34

<sup>46</sup> Vgl. ebd., 34

<sup>47</sup> Vgl. ebd., 34

auch während der Aushandlung der einzelnen Leistungen summieren. Diese Kosten sind von den drei folgenden Umweltbedingungen abhängig:<sup>48</sup>

- Je höher die Spezifität einer Leistung ist, desto stärker ist die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Hierfür werden im Rahmen der Personalentwicklung unternehmensspezifische Qualifikationen vermittelt, die in einem konkurrierenden Unternehmen nicht einsetzbar sind.
- Die Unsicherheit der Vertragspartner spielt eine sehr große Rolle für zukünftige Transaktionsprozesse. Grundsätzlich sind Verträge immer unvollkommen und müssen im Laufe des Transaktionsprozesses konkretisiert und angepasst werden. Mit einer erhöhten Unsicherheit ist es jedoch viel schwieriger, zukünftige Entwicklungen vertraglich zu erfassen. Damit einher geht das opportunistische Verhalten der Transaktionspartner, welches durch die fehlende Transparenz im Unternehmen hervorgerufen wird.
- Die Häufigkeit einer bestimmten Transaktion senkt die Durchschnittskosten für das Unternehmen. Die Verringerung der Kosten liegt in dem dadurch entstehenden Lerneffekt und dem Vertrauensverhältnis der Transaktionspartner. Somit kann in bestimmten Situationen auf Musterverträge zurückgegriffen werden, die im Rahmen des Kontrollaufwandes eine Entlastung der Personalführung zur Folge hat.

Der Vorteil des personalökonomischen Ansatzes liegt in der betriebswirtschaftlichen Analyse von personalpolitischen Entscheidungen und hat zur Folge, dass das Personalmanagement einen höheren Stellenwert in der Unternehmensführung erlangt.<sup>49</sup> Zusätzlich kann mit Hilfe einer ökonomischen Betrachtung die Komplexität des Personalmanagements und der Unternehmensführung gezielt reduziert werden.

## 2.2 Die strategische Einordnung des Personalmanagements

Im folgenden Abschnitt wird das Personalmanagement in den Prozess der Unternehmensführung eingeordnet. Grundsätzlich ist diese Managementfunktion Teil der Betriebswirtschaft. Jedoch ist es notwendig das Personalmanagement in seine spezifische Arbeitsebene einzuordnen, um die Ziele und Aufgabenbereiche hervorzu-

---

<sup>48</sup> Vgl. Williamson 1990, 45 ff

<sup>49</sup> Vgl. Wunderer 1992, 214

heben. Die Unternehmensführung besteht aus einem mehrstufigen Prozess, der sich in vier Arbeitsschritte unterteilen lässt.<sup>50</sup>

- Zielorientierte Planung
- Entscheidung für die optimale Alternative
- Ausführung
- Kontrolle

In dem Organisationsaufbau eines Unternehmens, siedelt sich das Personalmanagement auf der Ausführungsebene an. Auf dieser Ebene wird die Planung, mit der die Auswahl einer geeigneten Alternative einhergeht, in die Realität umgesetzt. Grundsätzlich geht die betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung der Zielsetzung nach, dass in jedem Arbeitsschritt das ökonomische Prinzip eingehalten wird.<sup>51</sup> Doch zwischen der Planung und der Ausführungsebene besteht ein Effizienzdefizit, welches durch die ungenügenden Information (Nichtwissen) und die ungenügende Motivation (Nichtwollen) in der Ausführungsebene beeinflusst wird.<sup>52</sup> Ein Einmannbetrieb beispielsweise ist in der Lage, eine solche Spannung zwischen den beiden Ebenen auszugleichen, da er Inhaber und Arbeitnehmer zugleich ist. Doch bei einer zunehmenden Betriebsgröße und der steigenden Anzahl von beteiligten Mitarbeitern vergrößert sich das Effizienzdefizit, und es wird somit schwieriger zu beeinflussen. Diesbezüglich steigt die Zahl der zu bewältigenden Leistungsprozesse und führt zu einer Unübersichtlichkeit seitens des Mitarbeiters, der im Grunde genommen nicht mehr genau weiß, was er tun soll. Gleichermaßen sinkt die Motivation des einzelnen Mitarbeiters. Wie schon im Beispiel des Einmannunternehmens beschrieben, kommt das Leistungsergebnis alleine dem Inhaber zu gute. Bei einem Großbetrieb hingegen profitieren nur die Eigenkapitalgeber als Restbetragsbeteiligte an dem erwirtschafteten Unternehmenserfolg.<sup>53</sup> Mithilfe der Koordination und Motivation von Mitarbeitern kann diese Lücke jedoch verringert werden. Eine Lösung für diese Problemstellung der Motivation von Mitarbeitern gehört zum Hauptaufgabenbereich des Personalmanagements, wohingegen die Koordination der Teilprozesse zu der Organisationaufgabe des Managements gehört. Anhand der folgenden Abbildung lassen sich die Wechselwirkungen bildlich darstellen.

---

<sup>50</sup> Vgl. Wöhe / Döring 2013, 100

<sup>51</sup> Vgl. ebd., 100

<sup>52</sup> Vgl. Picot et al. 2012, 4

<sup>53</sup> Vgl. Wöhe / Döring 2013, 100

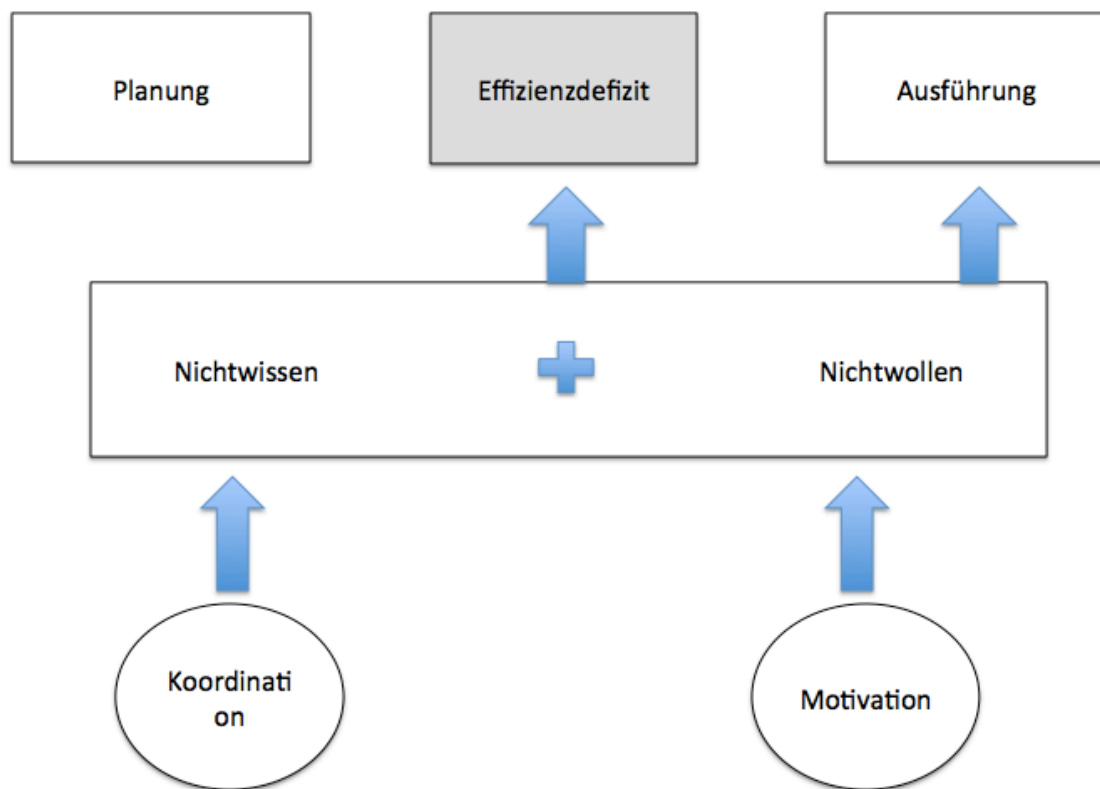


Abbildung 6 Das Effizienzdefizit und Einflussfaktoren<sup>54</sup>

Die Unternehmensorganisation lässt sich in drei Stützpfeiler unterteilen. Hierzu gehören die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation und die Managementfunktionen. In der **Aufbauorganisation** liegt der Fokus auf langfristigen Entscheidungen seitens der Unternehmensleitung. Diese befasst sich mit der Steuerung der Beziehungen zwischen Personen, Abteilungen und Betriebsmitteln.<sup>55</sup> Mögliche Änderungen sorgen für eine Restrukturierung der Aufbauorganisation, die in Form einer Massenentlassung oder einer Produktionsverlagerung auftauchen.

Kurz- und mittelfristige Entscheidungen durch die mittlere und untere Führungsebene werden als **Ablauforganisation** beschrieben. Dabei werden die Arbeitsabläufe auf der Grundlage der zuvor entwickelten Aufbauorganisation zeitlich und räumlich strukturiert. Den **Managementtechniken** kommt die Aufgabe zuteil, sich drei essentiellen Problemfeldern zuzuwenden. Diese Problemfelder teilen sich in die Zielorientierung des arbeitsteiligen Handelns, die Delegation von Teilaufgaben an nachgeordneten Stellen und in

<sup>54</sup> In Anlehnung an Wöhe / Döring 2013, 101

<sup>55</sup> Vgl. Wöhe / Döring 2013, 103



die Motivation von Mitarbeitern auf.<sup>56</sup>

Hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation ist die Personalwirtschaft mit ihren Kompetenzen nur geringfügig an den zwei Organisationsaufgaben beteiligt. Aufgrund der starken Fokussierung auf die Koordination der Leistungsprozesse sind die Mitarbeiter gleichgestellt mit den Betriebsmitteln. Im Bereich der Managementtechniken hingegen nimmt die Personalwirtschaft eine wichtige Rolle ein. Da zuvor die betrieblichen Mittel und Rahmenbedingungen auf das Unternehmensziel ausgerichtet wurden, liegt es nun in der Verantwortung des Personalmanagements die Ausführungsebene, also die Mitarbeiter, die letztendlich für den Erfolg des unternehmerischen Handelns verantwortlich sind optimal zu motivieren und jegliche Störfaktoren zu beseitigen. Somit ist das Personalmanagement der operative Faktor, der die Organisationsstrategien erfolgsorientiert optimiert.

Im Grunde genommen ist die Personalwirtschaft ein Managementprozess der Unternehmensorganisation mit dem Ziel, alle zuvor getroffenen Entscheidungen der Unternehmensleitung in allen Unternehmensebenen zu realisieren. Dieser Managementprozess besteht aus drei Schwerpunkten:<sup>57</sup>

- Eine langfristige Gewinnmaximierung definiert das Hauptziel des unternehmerischen Handelns
- Das Ziel einer Unternehmung kann nur durch einen arbeitsteiligen Prozess erreicht werden
- In Bezug auf den arbeitsteiligen Prozess werden die Aufgaben von der Führungsebene auf die Mitarbeiterebene verlagert, um die knappen Managementkapazitäten zu schonen und das Potential der Mitarbeiter optimal auszunutzen. Zusätzlich soll diese Verlagerung zu einer Motivation für die zielkonforme Handlung der Mitarbeiter führen.

Um die einzelnen Organisationsaufgaben in die Praxis umzusetzen, wurden Managementtechniken, die auch als Management-by-Konzepte bezeichnet werden entwickelt. Die Managementkonzepte beziehen sich auf die zuvor genannten Schwerpunkte bzw. Problemfelder der Zielorientierung, Delegation und Motivation. Hierfür gibt es wiederum eine Vielzahl von verschiedenen Konzepten, die in der Personalwirtschaft entwickelt wurden. Die vier wichtigsten werden hier kurz beschrieben.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Wöhe / Döring 2013, 103

<sup>57</sup> Vgl. ebd., 118

<sup>58</sup> Vgl. ebd., 119

Innerhalb des **Management by Exception** führt das Unternehmen anhand von Abweichungskontrollen und Eingriffen in Ausnahmefällen. Das **Management by Delegation** konzentriert sich hauptsächlich auf die Delegation von Aufgaben und beschränkt sich nur auf die Erfolgskontrolle, während das **Management by Objectives** seine Mitarbeiter anhand von Zielvereinbarungen, Bildung und Zielhierarchien führt. Dadurch hat der Mitarbeiter eine volle Gestaltungsfreiheit und arbeitet zielorientiert aus eigenem Antrieb. Schlussendlich definiert eine ganzheitliche computergestützte Führung die Grundlage des **Management by System**. Jedoch sind die heuristischen Managementtechniken der Personalwirtschaft in ihrem praktischen Wert stark umstritten, da sich der Organisationsnutzen abzüglich der Organisationskosten nicht berechnen lässt.<sup>59</sup>

### 2.2.1 Ziele des Personalmanagements

Das Personalmanagement übernimmt die mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben in einem Unternehmen.<sup>60</sup> Eine erfolgreiche Umsetzung ist die Grundlage für die Wertschaffung innerhalb einer Unternehmung. Durch die Produktivität, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit wird der Wert eines Unternehmens vorangetrieben und definiert einen Erfolgsparameter, der nur durch die Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Somit werden die Mitarbeiter als das wichtigste Kapital bezeichnet.<sup>61</sup> Um jeden einzelnen Mitarbeiter unter Berücksichtigung der jeweiligen Bedingungen in den arbeitsteiligen Prozess einzusetzen, bedarf es der Führung und Kontrolle durch das Personalmanagement. Daher ist es wichtig, die Bedürfnisse des Unternehmens wie auch die Interessen des Personals zu berücksichtigen. Hieraus entwickelt sich ein Zielgeflecht, das aus ökonomischen, ökologischen, sozialen und individuellen Zielen besteht, die im Folgenden näher beschrieben werden.

Die **ökonomischen Ziele** wie Rentabilität, Wirtschaftlichkeit und Gewinn werden durch die Kapitalgeber vertreten. Anhand einer langfristigen Gewinnmaximierung und Kostenminimierung können diese Ziele in die Realität umgesetzt werden. Innerhalb dieser Organisationsebene wird die Humanressource mit den übrigen Produktionsfaktoren einer Unternehmung gleichgestellt. Damit die Humanressourcen in Kombination mit den Produktionsfaktoren effizient umgesetzt werden können, ist es notwendig, dass genügend Personal mit den erforderlichen Qualifikationen und zur richtigen Zeit vor-

---

<sup>59</sup> Vgl. Wöhe / Döring 2013, 121

<sup>60</sup> Vgl. Lindner-Lohmann et al. 2012, 1

<sup>61</sup> Vgl. ebd., 1

handen ist, um das angestrebte Leistungsergebnis zu erreichen.<sup>62</sup> Es ist die Aufgabe der Planungs- und Umsetzungsebene des Unternehmens, die jeweiligen Mitarbeiterprofile zu erkennen und gleichermaßen auf den internen als auch externen Arbeitsmarkt zu reagieren. Doch es gilt nicht nur, die Mitarbeiter kollektiv zu behandeln, sondern vielmehr jeden einzelnen Mitarbeiter in seiner Bereitschaft zur Leistungssteigerung zu beeinflussen, wobei sich dieser Punkt in der wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor wie auch in den motivationstheoretischen Ansätzen widerspiegelt.

Aufgrund der heutzutage stark geführten Debatten rund um die Nachhaltigkeit, gehören die **ökologischen Ziele** einer Unternehmung zu den derzeit wichtigsten Aufgabenfeldern. Diese Ziele umfassen die umweltverträgliche Produktion, den Vertrieb und die Entsorgung eines Produkts.<sup>63</sup> Hierbei steht die ressourcenschonende Unternehmensführung an oberster Stelle und trägt gleichzeitig zu einer Steigerung des Unternehmenswertes bei.

Oftmals geht mit der Einhaltung von ökologischen Maßstäben ein Zielkonflikt zwischen den ökonomischen und ökologischen Zielen einher. Somit ist die Produktion um ein Vielfaches kostenintensiver und führt zu notwendigen Einsparungen seitens der Unternehmensleitung. In Bezug auf die Personalwirtschaft besteht die einzige signifikante Möglichkeit darin, die Personalkosten zu senken. Eine solche Kürzung kann in Form von Gehaltsverzicht oder betriebsbedingten Kündigungen auftreten.

In den **sozialen Zielen** geht es darum, die bestmöglichen Arbeitsumstände für die Mitarbeiter zu schaffen.<sup>64</sup> Hierzu unterscheidet man zwischen mittelbaren und unmittelbaren Faktoren. Ein sicherer Arbeitsplatz, die leistungsgerechte Bezahlung oder eine Arbeitsverkürzung bei vollem Lohnausgleich beschreiben mittelbare Faktoren, die die Arbeitsumstände des Mitarbeiters beeinflussen.<sup>65</sup> Demgegenüber steht die unmittelbare Beeinflussung der Arbeitsumstände, indem der Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld mitarbeiterfreundlich gestaltet werden oder soziale Kontaktmöglichkeiten unter Kollegen erweitert werden. Ob oder wie stark sich ein Mitarbeiter auf einen der beiden Faktoren fokussiert, hängt individuell von der jeweiligen Person ab. Dabei sind oftmals soziale Faktoren wie Alter, Familienstand und Berufserfahrung ausschlaggebend. Aufgrund der gewandelten Einstellung in der Gesellschaft hat sich die Balance zwischen Arbeit und Leben verschoben. Somit liegt der Fokus vielmehr auf den außerberuflichen Tätigkeiten. Das hat aber keinesfalls zur Folge, dass die Arbeitsumstände in den Hin-

---

<sup>62</sup> Vgl. Lindner-Lohman et al. 2012, 2

<sup>63</sup> Vgl. ebd., 3

<sup>64</sup> Vgl. Jung 2011, 14

<sup>65</sup> Vgl. Lindner-Lohman et al. 2012, 3

tergrund rücken, sondern dass sowohl die Arbeit als auch die Freizeit inhaltlich und sozial erfüllt sein müssen, um die Mitarbeiter zufrieden zu stellen. Dennoch stehen die sozialen Ziele den ökonomischen und ökologischen Zielen konträr gegenüber, da sich Einschnitte bzw. Veränderungen im wirtschaftlichen als ökologischen Bereich auf den gesellschaftlichen Aspekt ggf. negativ auswirken.<sup>66</sup>

**Individuelle Ziele** werden auf der Basis eines jeden Mitarbeiters individuell entwickelt und sind demzufolge nicht in das soziale Zielgeflecht einzuordnen. Beispielsweise versuchen manche Mitarbeiter, innerhalb ihres Arbeitsumfeldes der Meinungsführer zu sein, was letztendlich zu einer negativen Beeinflussung der sozialen Ziele der Kollegen führen kann und somit Bestandteil eines Konflikts wird.<sup>67</sup> Diesbezüglich kann das einen negativen Einfluss auf das Arbeitsumfeld haben und eine Verringerung der Mitarbeitermotivation mit sich führen, welches einen ökonomischen Verlust mit sich zieht. Diese individuellen Ziele finden sich in den verschiedenen Protagonisten des Personalmanagements wieder:

- Grundlegende Entscheidungen über personalpolitische Ziele werden durch die **Geschäftsleitung** festgelegt. Ihre Ziele sind grundsätzlich wirtschaftlicher Natur und beruhen auf der Basis von ökologischen und sozialen Zielen.
- Die **Vorgesetzten** müssen die vorgegebenen wirtschaftlichen und ökologischen Ziele berücksichtigen. Gleichzeitig verfolgen sie aber auch ihre individuellen Ziele wie auch die sozialen Ziele ihrer Mitarbeiter. Dabei besteht die Schwierigkeit, in unterschiedlichen Rollen mit verschiedenen Zielen zu agieren.<sup>68</sup>
- Der **Betriebsrat** steht für die sozialen Ziele der Mitarbeiter ein. Dennoch ist er daran interessiert, dass die ökonomische Situation des Unternehmens stabil ist, um sicher zu stellen, dass die Forderungen vom Unternehmen ernst genommen werden.
- Personalwirtschaftliche Prämissen unterliegen der Planung und Verwaltung der **Personalabteilung**. Begleitend sind sie an der Umsetzung von wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und individuellen Zielen beteiligt.

---

<sup>66</sup> Vgl. Lindner-Lohman et al. 2012, 4

<sup>67</sup> Vgl. ebd., 4

<sup>68</sup> Vgl. ebd., 5

## 2.2.2 Aufgaben und Funktionsbereiche

Um das Personalmanagement vollständig zu definieren, ist es notwendig die einzelnen Aufgaben und Funktionsbereiche zu charakterisieren. Zusätzlich wird die Einführung neuer Mitarbeiter in entsprechende Arbeitsleistungen der Personalwirtschaft eingeordnet. Im Folgenden wird ein strukturierter Überblick der einzelnen Bereiche dargestellt.

In der **Personalbedarfsplanung** wird eine quantitative Anzahl von Mitarbeitern mit den notwendigen Qualifikationen für ein Unternehmen ermittelt. Hierzu steht dem Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden zur Verfügung.

Sobald die Personalbedarfsplanung einen Arbeitskräftebedarf errechnet, wird die **Personalbeschaffung** tätig. Die benötigten Mitarbeiter müssen rekrutiert werden. Somit muss das Personalmarketing das Unternehmen bzw. die angebotene Stelle positiv hervorheben und interessant für mögliche Bewerber machen.<sup>69</sup> Eine Grundvoraussetzung für eine effektive Personalbeschaffung ist die Strukturierung des Personalauswahlverfahrens. Dafür ist es wichtig, im Vorfeld ein genaues Anforderungsprofil wie auch die Stellenbeschreibung zu kommunizieren. Um letztendlich den richtigen Bewerber für die angebotene Stelle ausfindig zu machen, legen Unternehmen unterschiedliche Auswertungsprinzipien fest und bedienen sich einem oder mehrerer Auswahlverfahren.

Der **Personaleinsatz und die Personalverwaltung** beschäftigen sich mit der inhaltlichen Arbeitsleistung einer Tätigkeit an einem Ort und unter bestimmten Bedingungen.<sup>70</sup> Hierbei spielt die Einführung neuer Mitarbeiter eine große Rolle, da die Hauptaufgabe darin besteht, dass der Arbeitsinhalt den Mitarbeiter in seiner Tätigkeit voll und ganz erfüllt. Ganz egal, ob sich der Arbeitsplatz im In- oder Ausland befindet, es sind stets zwei Grundvoraussetzungen zu beachten. Diese sollten sich auf die ergonomisch günstige, also schädigungsfreie Arbeit und auf organisatorisch freie Arbeitszeiten beziehen.

Die **Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik** basieren auf der arbeitsvertraglichen Regelung der Arbeitsleistung durch den Mitarbeiter und der Entlohnung von Seiten des Arbeitgebers. Demzufolge steuert und kontrolliert die Personalentlohnung das Verhältnis zwischen den Zahlungen und den daraus resultierenden Personalkosten, um letztendlich eine langfristige Optimierung der Arbeitsleistung zu gewährleisten. Eine

---

<sup>69</sup> Vgl. Lindner-Lohman et al. 2012, 5

<sup>70</sup> Vgl. ebd., 6

teilweise gesetzliche wie auch tarifgebundene betriebliche Sozialpolitik sieht eine Zahlung vor, die in keinem Verhältnis zur Arbeitsleistung steht.<sup>71</sup> Dabei dient die Sozialentlohnung zur Absicherung der Arbeitnehmer in Bezug auf Lebensrisiken und soll die Motivation der Mitarbeiter erhöhen.

Aufgrund der immer geringer werdenden Anzahl von Arbeitskräften und den permanent ansteigenden Anforderungen gilt es im Bereich der **Personalentwicklung**, die Belegschaft in ihren Kompetenzen zu fördern. Ein solcher Prozess beginnt bereits in der beruflichen Erstausbildung und reicht über Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur kompletten Nachwuchsplanung.

**Personalabbau** steht notgedrungen immer im Fokus der Diskussion, wenn eine Unternehmung nach signifikanten Möglichkeiten sucht, Kosten zu minimieren. Im Wesentlichen versuchen Unternehmen mit Hilfe von Arbeitsgestaltung oder personellen Maßnahmen wie auch Personalentwicklung, ihre Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Wenn es dennoch zu Entlassungen kommt, liegt der Schwerpunkt auf einer arbeitsrechtlich unanfechtbaren Auswahl von Mitarbeitern, die aufgrund ihrer sozialen Hintergründe bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.

Der letzte Aufgabenbereich des Personalmanagements befasst sich mit dem **Personalcontrolling**. Dieses widmet sich der Planung und Kontrolle der personalpolitischen Aktivitäten und Prozesse.<sup>72</sup> Mit Hilfe von Kennzahlensystemen und einer Integration in die Managementfelder der Unternehmensführung wird dieser Prozess realisiert. Somit definiert sich das Personalmanagement als ein Teil des Qualitäts- und Risikomanagements einer Unternehmung.

### 2.2.3 Die Personaleinführung

Die Einführung neuer Mitarbeiter ist für ein Unternehmen von großer Bedeutung. Wie es schon im Vorfeld beschrieben wurde geht es in erster Linie darum, den Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und ihn dauerhaft zu binden. Daher ist die erste Zeit im Unternehmen in Bezug auf die Erfüllung der Arbeitsaufträge sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter ausschlaggebend.<sup>73</sup> Aus unternehmerischer Sicht zielt der Einführungsprozess neuer Mitarbeiter darauf ab, eine schnellstmögliche Leistungsentfaltung zu erreichen. Genauer genommen geht es darum, den Break-Even-Point zu erreichen,

---

<sup>71</sup> Vgl. Lindner-Lohman et al. 2012, 6

<sup>72</sup> Vgl. ebd., 7

<sup>73</sup> Vgl. Wegerich 2009, 161

also in die Gewinnzone zu kommen, um eine vollständige Produktivität zu gewährleisten.<sup>74</sup> Um diesen Zustand zu erreichen, ist es notwendig, dass der neue Mitarbeiter ein Verständnis über den unternehmerischen Inhalt vermittelt bekommt. Somit darf der Mitarbeiter nicht als ein steuerbares Objekt angesehen werden, das an eine Vielzahl von Verhaltensgrundsätzen und Aufgaben angepasst wird. Vielmehr gilt es darauf zu achten, dass der Mitarbeiter als eine Humanressource und als wichtiger Bestandteil einer Unternehmung angesehen wird. Um den Taylorismus und seiner Ansicht der betriebswirtschaftlichen Gleichstellung von Betriebsmitteln und Personal entgegenzuwirken, stützt sich die Einführung neuer Mitarbeiter auf drei Regeln:<sup>75</sup>

- Der Mitarbeiter muss zu einem **mitwissenden und selbständig agierenden Subjekt** befähigt werden, der aufgrund von Eigenmotivation zu dem Unternehmenserfolg beiträgt.
- Auf der Grundlage des erworbenen unternehmerischen Know-Hows muss es dem Mitarbeiter ermöglicht werden **adäquate Verhaltensweisen** für sich selbst abzuleiten.
- Es muss vorausgesetzt sein, dass die **Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt werden** um eine **Motivationssteigerung** herbeizuführen.

Nur ein Mitarbeiter der genügend Informationen über sein Umfeld, die Unternehmensstruktur und seiner Aufgaben hat ist letztendlich in der Lage, effektiv in eine Unternehmung einzusteigen.

---

<sup>74</sup> Vgl. Christiansen 2010, 21

<sup>75</sup> Vgl. Schmidt 2013, 13

### **3 Die Personalstruktur der Eventagentur DLD Media GmbH**

Das Thema der Bachelorarbeit „Ein Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter am Beispiel von DLD Media GmbH.“ wird anhand eines fokussierten Interviews in der Eventagentur DLD Media GmbH näher untersucht. Um die einzelnen Strukturen innerhalb des Unternehmens aufzuzeigen, werden Informationen über die Hierarchieebenen, die Abteilungen und die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter gesammelt. Hierfür dient das fokussierte Interview als wissenschaftliche Methode und bildet die Grundlage für das nachstehende Einarbeitungskonzept. Zuvor wird die DLD Media GmbH kurz beschrieben, um das Untersuchungsfeld klar zu definieren.

#### **3.1 Das Unternehmen**

DLD Media GmbH ist ein Tochterunternehmen des weltweit agierenden Hubert Burda Media Konzerns und hat ihren Sitz in München. Das Unternehmen fungiert als ein Veranstalter von Innovationskonferenzen und den dazugehörigen Medienplattformen. Mittlerweile gehört die DLD Media GmbH zu den europaweit führenden Veranstaltern in der Branche.<sup>76</sup> Jährliche Veranstaltungen umfassen die internationale Digitalkonferenz DLD (Digital-Life-Design), die Frauen-Innovationskonferenz DLDwomen und die israelische Konferenz für aufstrebende Startup Unternehmen in Tel Aviv. Derzeit befindet sich der DLD zusammen mit dem Hubert Burda Media Konzern auf dem Vormarsch in den amerikanischen Branchenraum und hat vom 30. April 2014 bis zum 01. Mai 2014 die erste DLDnyc conference in New York City abgehalten. Darüber hinaus werden Networking-Events in Palo Alto, London, Moskau, Peking, Istanbul, San Francisco und Rio de Janeiro abgehalten. Begleitend produziert DLD Media Websites, Publikationen, Online- und Videoformate, Studien und nimmt eine Beratungsfunktion gegenüber DLD-Partnerunternehmen, Startups, Investoren und Institutionen ein.<sup>77</sup> 2005 wurde die DLD Media GmbH durch die Geschäftsführerin Stephanie Czerny mit gegründet.

---

<sup>76</sup> Vgl. Hubert Burda Media, <http://www.hubert-burda-media.de>, Zugriff v. 04.05.2014

<sup>77</sup> Vgl. ebd., Zugriff v. 04.05.2014



## 3.2 Die Abteilungen

Das Team der DLD Media GmbH lässt sich in sieben Abteilungen unterteilen. Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche und die dazugehörigen Aufgaben kurz dargestellt:<sup>78</sup>

- Innerhalb der Abteilung **Marketing & Kommunikation** wird die Marke DLD nach außen hin an die Öffentlichkeit präsentiert. Mit Hilfe der schon bestehenden Partner als auch einer immer wiederkehrenden Partnerakquise wird die finanzielle Grundlage für eine Veranstaltung gelegt. Dieser Bereich erweist sich als besonders wichtig, da eine Neugewinnung von Partnern und eine effiziente Partnerpflege Erfolgsfaktoren für ein Eventformat definieren.
- Unter dem Bereich **Eventmanagement & Logistik** fallen die organisatorischen Aufgaben und Angelegenheiten an, die vor und während einer Veranstaltung abgearbeitet werden. Vor einer Veranstaltung sind die organisatorischen Aufgaben abzuarbeiten. Diese umfassen das Recherchieren und Überprüfen der in Frage kommenden Eventlocations, die Auswahl der Dienstleister und die Organisation der logistischen Aufgaben. Weitere Ansatzpunkte sind in der Ausarbeitung von Strategien zu finden, die sich im Detail mit möglichen Eventformaten beschäftigen. Nach Abschluss der organisatorischen, logistischen und strategischen Schritte, werden die Ergebnisse der Geschäftsführung präsentiert. Während der Veranstaltung liegt die Konzentration auf der Betreuung der Sprecher und Teilnehmer wie auch auf der Behebung von Problemen. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung des gesamten Teams, eine reibungslose Organisation des Haupt-Events und der Side-Events zu garantieren.
- Das gesamte Einladungsmanagement und Teilnehmermanagement liegt in der Verantwortung des **Customer Relationship Managements** (CRM). Hierbei werden alle Einladungen, Antworten und Newsletter auf der Grundlage einer Datenbank gesteuert und reguliert. Zusätzlich gehört die Betreuung des Content Management Systems (CMS) zu den Hauptaufgaben. Darüber werden die Ticketverkäufe und die Registration vor und auch während des Events gesteuert.

---

<sup>78</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 1 - 10

- Eine inhaltliche Kontrolle der Kommunikationskanäle wird von der **Redaktion** übernommen. In dieser Abteilung geht es um die inhaltliche Betreuung der DLD Website, des iPad Magazins und weiterer DLD Publikationen. Des Weiteren hat der redaktionelle Einfluss große Auswirkungen auf die Agenda der geplanten Eventformate.
- Der Bereich **Digital** befasst sich mit der Weiterentwicklung und Pflege der DLD Website. Alle weiteren Aufgaben umfassen die Organisation und Koordination von internen und externen Kommunikationskanälen. Somit werden für bestimmte Eventformate Networking-Apps als internes Kommunikationstool angeboten. Ein weiteres Kommunikationstool ist die Bereitstellung eines Live Streaming Dienstes, der die öffentliche Kommunikation vereinfachen soll.
- Im Bereich des **Business Developments** steht die empirische Erhebung im Vordergrund. Anhand von Umfragen werden Statistiken und Kennzahlen entwickelt, die das Event bewerten. Mit Hilfe der Auswertungen werden in Zusammenarbeit mit der Abteilung Marketing & Kommunikation neue Marketingstrategien entwickelt.
- Eine Brücke zwischen Geschäftsführung und Team wird durch die **Büroleitung** sichergestellt. Außerdem werden die jeweiligen organisatorischen und inhaltlichen Aufgaben übernommen. Zusätzlich unterliegt der Büroleitung die Einstellung von Praktikanten und Aushilfen.

Alle im Vorfeld genannten Abteilungen sind aufgrund der geringen Größe des Teams sehr stark miteinander verbunden. Somit ist es relativ schwer, eine klare Abgrenzung zu finden. Diese Grenzen verschwinden jedoch, sobald die Veranstaltung begonnen hat. Zu diesem Zeitpunkt liegt der Fokus auf der Betreuung der Gäste und dem reibungslosen Ablauf der Veranstaltung.

### 3.3 Hierarchieebenen

Das Kernteam der DLD Media GmbH besteht aus 10 Personen, die an die Geschäftsführung berichten.<sup>79</sup> Somit ist das Team aufgrund der geringen Größe sehr flach strukturiert. Es gibt kaum eine festgelegte Arbeitsstruktur, was letztendlich zur Folge hat, dass niemand außer der Geschäftsführung eine klare Weisungsbefugnis gegenüber

---

<sup>79</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 10

seinen Kollegen hat.<sup>80</sup> Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die beschriebene Situation aus der Sicht der Mitarbeiter:



Abbildung 7 Hierarchieebenen DLD Media GmbH<sup>81</sup>

Auch wenn der DLD seit zehn Jahren existiert, hat das Unternehmen seinen Startup-Charakter noch nicht abgelegt.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 3

<sup>81</sup> Eigene Abbildung 7 Hierarchieebenen DLD Media GmbH, erstellt am 09.06.2014

<sup>82</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 9

## 4 Fokussiertes Interview

In dieser Arbeit wird das fokussierte Interview als wissenschaftliche Methode verwendet, um Daten zu erheben. Die Interviews wurden zwischen dem 26. Mai 2014 und dem 02. Juni 2014 durchgeführt. Es wurden alle Personen, die eine Schlüsselposition im Unternehmen besetzen, befragt. Vorab wurde das Interview so aufgebaut, dass für jede Person ein Arbeitsprofil und Strukturprofil erstellt werden konnte, welches in dem Kapitel „Die Personalstruktur der Eventagentur DLD Media GmbH“ dargestellt wurde. Darüber hinaus wurden Gespräche mit der Geschäftsführung geführt. Dem Interviewverlauf lag unterstützend ein Fragenkatalog zu Grunde, der jedoch nicht als standardisierter Fragenkatalog verwendet wurde, sondern als Hilfestellung angewandt wurde.<sup>83</sup> Insgesamt wurden 10 Mitarbeiter und die Geschäftsführung der DLD Media GmbH in einem Interview befragt. Die Befragungsdauer lag in einem Rahmen von 11 Minuten bis maximal 23 Minuten.

### 4.1 Zielsetzung

Das Ziel der Interviews ist es, die persönliche Meinung der Interviewpartner zu erfahren. Somit ist es notwendig ein im Vorhinein definiertes Gesprächsthema bzw. einen Gesprächsanreiz zu formulieren. Grundsätzlich ist es sehr wichtig, dass die Interviewpartner die aktuelle Situation im Team beschreiben. Darauf aufbauend sollen sie ihre eigenen Wünsche und möglichen Ideen in das Gespräch einbringen. Es sollen Gedankengänge aufgezeigt werden, wie eine ideale Einführung gestaltet werden kann und welche persönlichen Anforderungen der Mitarbeiter mitbringen sollte, um zum Unternehmen zu passen. Zusätzlich sollen die Interviewpartner ihrer Meinung nach spezielle Ziele definieren, die ein Mitarbeiter während seiner Entwicklung im Unternehmen erreichen soll. Eines der Hauptziele ist es, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, sich in eine fiktive Situation zu begeben, in der sie sich vorstellen, selbst ein neuer Mitarbeiter in einem anderen Unternehmen zu sein. Im weiteren Verlauf des Interviews sollen mögliche Instrumente abgefragt werden, die es dem neuen Mitarbeiter ermöglichen, einfacher in das Unternehmen eingeführt zu werden. Auf der Grundlage von persönlichen Erfahrungen, Wünschen und neuen Ideen soll ein Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter entstehen.

---

<sup>83</sup> Siehe Anlagen Fragenkatalog

## 4.2 Befragung

Die Befragung ist wohl unumstritten die am häufigsten verwendete Methode, um Daten zu erheben.<sup>84</sup> Dabei lässt sich die Befragung in die mündliche Form als Interview, die schriftliche Form und die telefonische Befragungsmethode unterteilen. Darüber hinaus kann die Befragung unterschiedlich strukturiert werden. Hierbei unterscheidet man grundsätzlich unter der standardisierten, der teilstandardisierten und der nicht-standardisierten Durchführungsvariante. Je nach Befragungsform sind Fragen in jeglicher Form von Bedeutung.<sup>85</sup> Somit ist es außerordentlich wichtig, die Gestaltung der Frageformulierung zu beachten.

In dieser Arbeit wird eine Variante des qualitativen Interviews angewendet, da sie unter den teilstandardisierten und offenen Interviews in der Sozialforschung sehr verbreitet ist.<sup>86</sup> Die qualitativen Interviews dienen abhängig vom jeweiligen Forschungsprojekt zur Ermittlung von Expertenwissen zu einem Forschungsthema. Außerdem besteht die Möglichkeit mit qualitativen Interviews, Ansätze der verstehenden Sozialforschung abzudecken.<sup>87</sup> Somit können Situationsdeutungen, Handlungsmotive, Alltagstheorien und Selbstinterpretationen erhoben werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, neue Konzeptionen in der Psychologie und Soziologie zu erstellen.<sup>88</sup> In Bezug auf die begrenzten Möglichkeiten seitens der standardisierten Befragung hebt sich die qualitative Befragung von der standardisierten Befragung im Vergleich ab, da sie ein hohes Maß an Offenheit und Konkretisierung voraussetzt. Es gibt zahlreiche verschiedene Typen und Verfahren von qualitativen Interviews. Im Folgenden wird verstärkt auf das fokussierte Interview eingegangen.

In den 40er Jahren wurde das fokussierte Interview von Robert Merton und Patricia Kendall entwickelt.<sup>89</sup> Hauptsächlich wurde es im Zusammenhang mit der Kommunikationsforschung und Propagandaanalyse entworfen. Diese Interviewform konzentriert sich auf einen zentralen Gesprächsgegenstand. Ein Gesprächsanreiz kann beispielsweise ein Film, ein Buch oder eine bestimmte soziale Situation sein, über die der Interviewpartner befragt wird. Dabei wird versucht, Reaktionen und Interpretationen zu erheben die im Nachhinein analysiert und bewertet werden. Ursprünglich sind fokus-

---

<sup>84</sup> Vgl. Stier 1999, 171

<sup>85</sup> Vgl. ebd., 171

<sup>86</sup> Vgl. Hopf 2005, 349

<sup>87</sup> Vgl. ebd., 350

<sup>88</sup> Vgl. ebd., 350

<sup>89</sup> Vgl. ebd., 353

sierte Interviews Gruppeninterviews. Hierbei ist zu beachten, dass sie jedoch nicht an eine Gruppensituation gebunden sind.<sup>90</sup> Aufgrund ihres zentralen Gesprächsgegenstandes und des zugrunde liegenden Gesprächsleitfadens kann man sie als eine Form der teilstandardisierten Interviews definieren. Jedoch sind die fokussierten Interviews gegenüber den Gesprächsgegenständen offener und in den Anregungen freier als in einem Struktur-Interview.<sup>91</sup> Gerade das fokussierte Interview soll dazu dienen, Themen in ihrer Reichweite zu maximieren. Laut Robert Merton gibt es vier Qualitätskriterien, die ein fokussiertes Interview auszeichnen.<sup>92</sup> Diese vier Kriterien definieren sich in der Reichweite, Spezifität, Tiefe und im personalen Kontext:

- Die Reichweite oder das Spektrum der Problemstellung darf nicht zu eng gesteckt sein. Somit müssen die Befragten eine optimale Chance haben, auf den Gesprächsanreiz zu reagieren.<sup>93</sup> Dabei sind die theoretisch antizipierte und die nicht antizipierte Reaktion von Bedeutung.<sup>94</sup>
- Alle zu behandelnden Fragen und Themen müssen in spezifizierter Form abgefragt werden. Daher ist es notwendig, dass die Interviewpartner jede Frage so detailliert wie möglich beantworten. Zusätzlich sollen Emotionen und Gedanken in die Antwort einfließen.
- Das Interview soll eine angemessene Tiefendimension vorweisen. Folglich sollen die Befragten in bestimmten Situationen durch ihre Darstellung von affektiven, kognitiven und wertbezogenen Bedeutungen unterstützt werden.<sup>95</sup>
- Während des Befragungsvorganges unterliegen die Deutungen und Reaktion einem persönlichen Kontext. Dieser Kontext muss im Laufe des Interviews erfasst werden. Er bildet die Voraussetzung für die Interpretation von nicht antizipierten Reaktionen.<sup>96</sup>

Als Aktualisierung oder vielmehr als Weiterentwicklung der Gesprächsanreize für fokussierte Interviews gelten beispielsweise Aufzeichnungen des Tagesablaufes oder die

---

<sup>90</sup> Vgl. ebd., 353

<sup>91</sup> Vgl. ebd., 354

<sup>92</sup> Vgl. Merton et al. 1956, 41

<sup>93</sup> Vgl. Hopf 2005, 354

<sup>94</sup> Vgl. Merton et al. 1956, 41

<sup>95</sup> Vgl. Hopf 2005, 354

<sup>96</sup> Vgl. Merton et al. 1956, 117

persönlichen Dokumente einer Person.<sup>97</sup> Darüber hinaus kann diese Interviewform gezielt auf eine gemeinsam erlebte Situation angewendet werden, die im Rahmen einer Beobachtung gemacht wurde.<sup>98</sup> Die Anwendungsgebiete sind sehr flexibel und können daher unter verschiedensten Bedingungen durchgeführt werden, um persönliche und nur schwer darstellbare Erinnerungen abzufragen. Grundsätzlich liegen die Vorteile des fokussierten Interviews in der sehr zurückhaltenden und nicht-direktiven Gesprächsführung, um letztendlich spezifische Informationen zu erhalten.

### 4.3 Ergebnis

Die präsentierten Ergebnisse der Interviews bei dem Unternehmen DLD Media GmbH befinden sich in Anlehnung an den folgenden Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter. Dabei wird der Einführungsprozess in zwei Phasen unterteilt:

- **Phase 1:** Diese Phase trägt den Titel „Vor dem ersten Tag“. Sie beschreibt eine Situation, in der das Unternehmen darüber informiert ist, dass ein neuer Mitarbeiter am nächsten Tag seine neue Arbeitsstelle antritt.
- **Phase 2:** In dieser Phase befinden sich das Unternehmen und der neue Mitarbeiter in der „Orientierungsphase“. Beide Parteien lernen sich auf der sozialen und beruflichen Ebene näher kennen.

In der Phase 1 geht es noch einmal um die Rekapitulation der Anforderungen, die an den Mitarbeiter gestellt werden. Natürlich sind die gewünschten Anforderungen bereits in einem oder mehreren Auswahlverfahren intensiv geprüft worden. Jedoch ist es für das Unternehmen wichtig, diese Anforderungen wieder in Betracht zu ziehen, um bei möglichen Defiziten reagieren zu können und sich ein oberflächliches Bild auf der Grundlage von Fakten von der Person zu verschaffen. Dies geschieht natürlich völlig unabhängig von der bevorstehenden persönlichen Zusammenarbeit und hilft später dem Unternehmen, den Mitarbeiter im Arbeitsalltag besser einordnen zu können. Die folgenden Antworten der Interviewpartner sind in dem unten aufgeführten Kreisdiagramm dargestellt.

---

<sup>97</sup> Vgl. Zeiher & Zeiher 1998, 207 ff

<sup>98</sup> Vgl. Hargreaves et al. 1981, 59

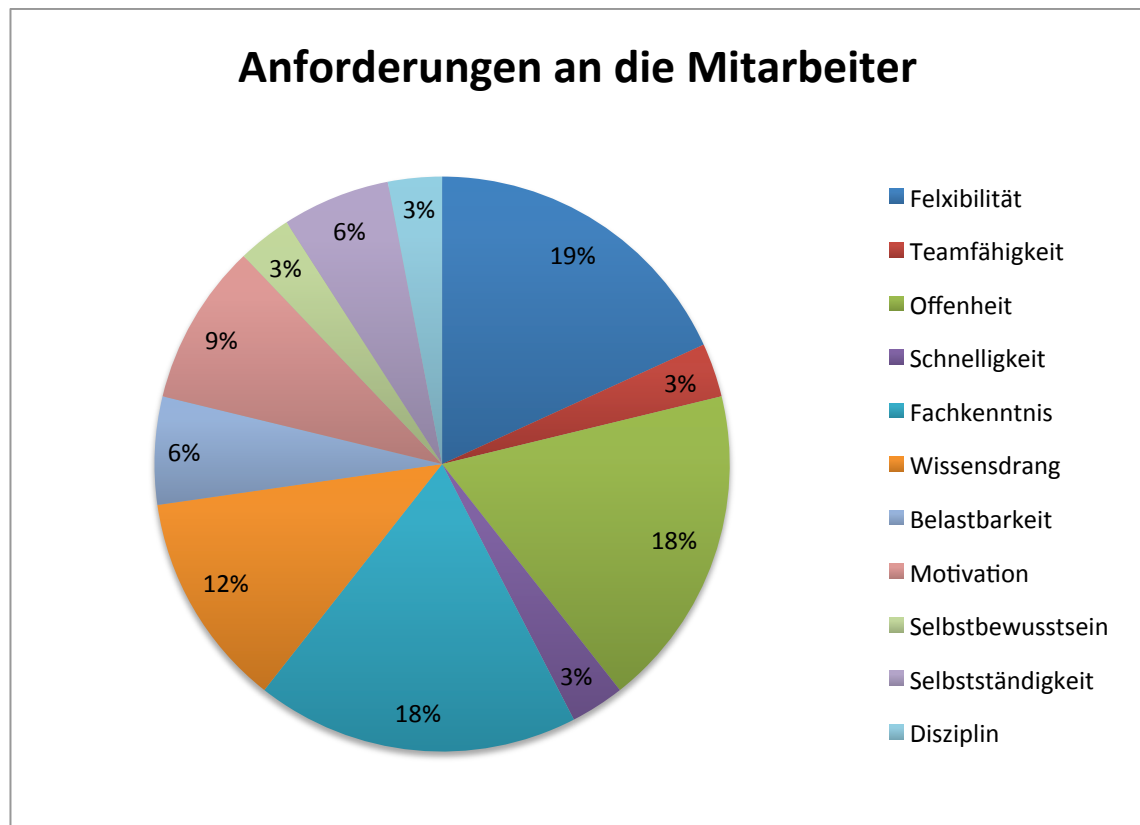


Abbildung 8 Anforderungen an die Mitarbeiter<sup>99</sup>

Das Kreisdiagramm besteht aus 11 verschiedenen Fähigkeiten. Sie bilden die Grundgesamtheit. Folglich haben alle Interviewpartner eine oder mehrere Anforderungen genannt. Die einzelnen Prozentwerte beschreiben die unterschiedlich starken Ausprägungen der hier aufgeführten Anforderungen. Unter den dargestellten Fähigkeiten befinden sich fachliche Fähigkeiten und weiche Fähigkeiten die auch als Soft Skills bezeichnet werden. Die Mehrzahl der Interviewpartner legt großen Wert auf die **Flexibilität** des neuen Mitarbeiters. Diese Fähigkeit macht 19% des gesamten Kreisdiagramms aus. Nachfolgend sind die weiche Fähigkeit **Offenheit** und die fachliche Fähigkeit **Fachkenntnis** gleich stark ausgeprägt. Beide Anforderungen haben jeweils einen Wert von 18%.

Im darauffolgenden Schritt wurden die gewünschten Ziele, die der Mitarbeiter im Laufe seiner Unternehmenszugehörigkeit erreichen sollte, abgefragt. Hierbei spielt es für ein Einführungskonzept eine große Rolle, unternehmerische Grundsätze festzulegen. Die Einführung muss auf der Grundlage einer langfristigen Zielsetzung ablaufen, um zu

<sup>99</sup> Eigene Abbildung 8 Anforderungen an die Mitarbeiter, erstellt am 09.06.2014



gewährleisten, dass der Mitarbeiter den Zielen und Prinzipien des Unternehmens gerecht wird. Somit muss er ein vollwertiges Mitglied der Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur werden.

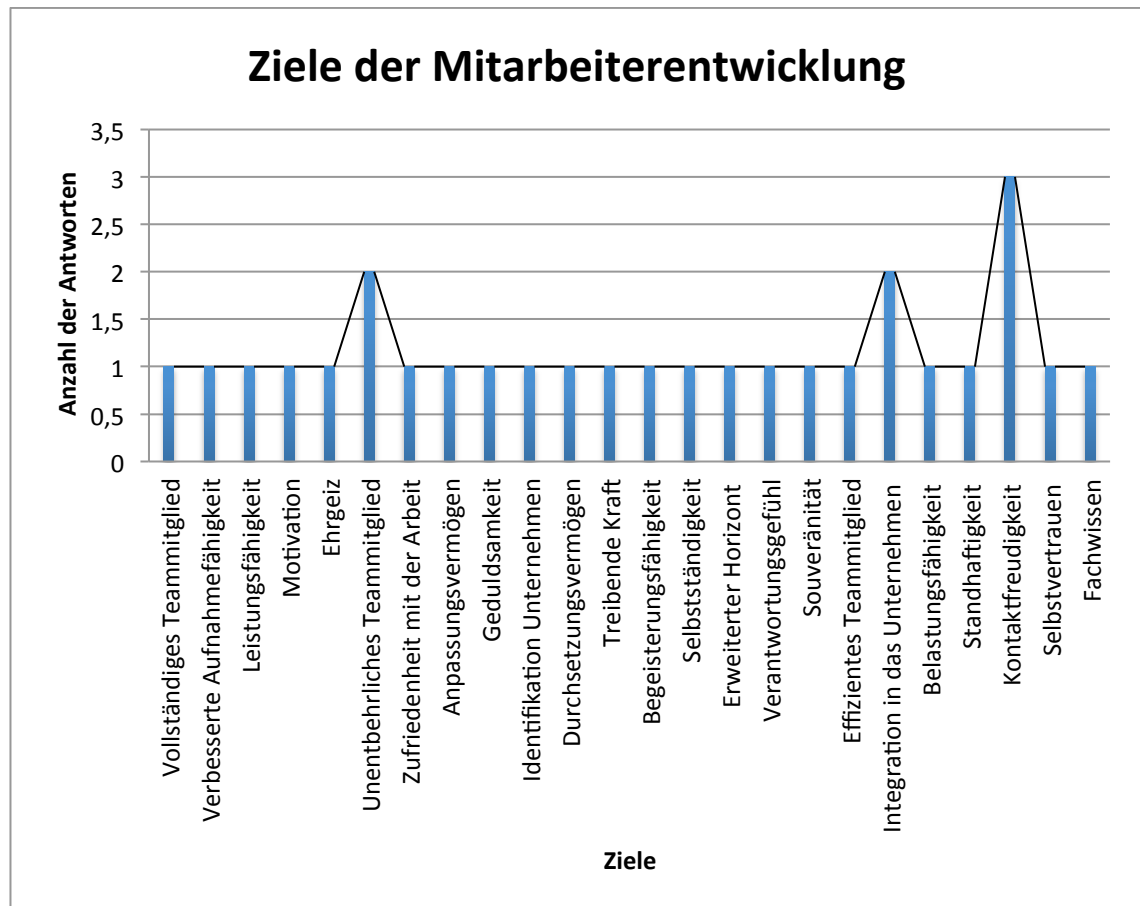


Abbildung 9 Ziele der Mitarbeiterentwicklung<sup>100</sup>

In diesem Säulendiagramm sind die Ziele, die der Mitarbeiter als Mensch aber auch als Arbeitskraft entwickeln soll, dargestellt. Die Anzahl der genannten Ziele befindet sich auf der y-Achse. Auf der x-Achse sind demnach die einzelnen Ziele definiert. Wie auch in Abbildung 8 beschrieben bestehen die Ziele aus den fachlichen Fähigkeiten, den weichen Fähigkeiten und zusätzlich aus den für das Unternehmen wichtigen Zielen. Insgesamt sind auf der x-Achse 24 Ziele aufgeführt. 88% der Ziele sind im Verlauf des Interviews von den 11 Interviewpartnern einmal aufgezählt worden. Die anderen 22% beschreiben die am häufigsten genannten Ziele. Somit wurde das Ziel der **Kontaktfreudigkeit** dreimal genannt. Das entspricht einem

<sup>100</sup> Eigene Abbildung 9 Ziele der Mitarbeiterentwicklung, erstellt am 09.06.2014

Anteil von 27% der gesamten Ziele. Folglich ist die Entwicklung der Soft Skills im Unternehmen an oberster Stelle angesiedelt. Auf den darunter liegenden Rängen teilen sich zwei essentielle Ziele mit einer Anzahl von jeweils 2 Ausprägungen und einem jeweiligen Anteil von 8% den zweiten Platz. Hierbei stellt sich heraus, dass die **Integration in das Unternehmen** und die **Unentbehrlichkeit des Teammitgliedes** eine wichtige Rolle spielen. Sie gehen mit den Zielen und Prinzipien des Unternehmens einher. Denn wie schon in Punkt 2.2.3 erwähnt ist das wichtigste Ziel der Einführung, den Mitarbeiter erst zu gewinnen und dann dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

In der Phase 2 liegt der Fokus auf der Gestaltung des Einführungsprozesses und der Anwendung von möglichen Instrumenten. Um die Gestaltungsmöglichkeiten abzufragen, wurden die Interviewpartner gebeten, sich eine Situation vorzustellen, in der sie selbst ein neuer Mitarbeiter in einem fremden Unternehmen sind. Auf der Grundlage der Vorstellungskraft und der ein oder anderen Erfahrung wurden die folgenden Daten in einem Kreisdiagramm zusammengefasst.

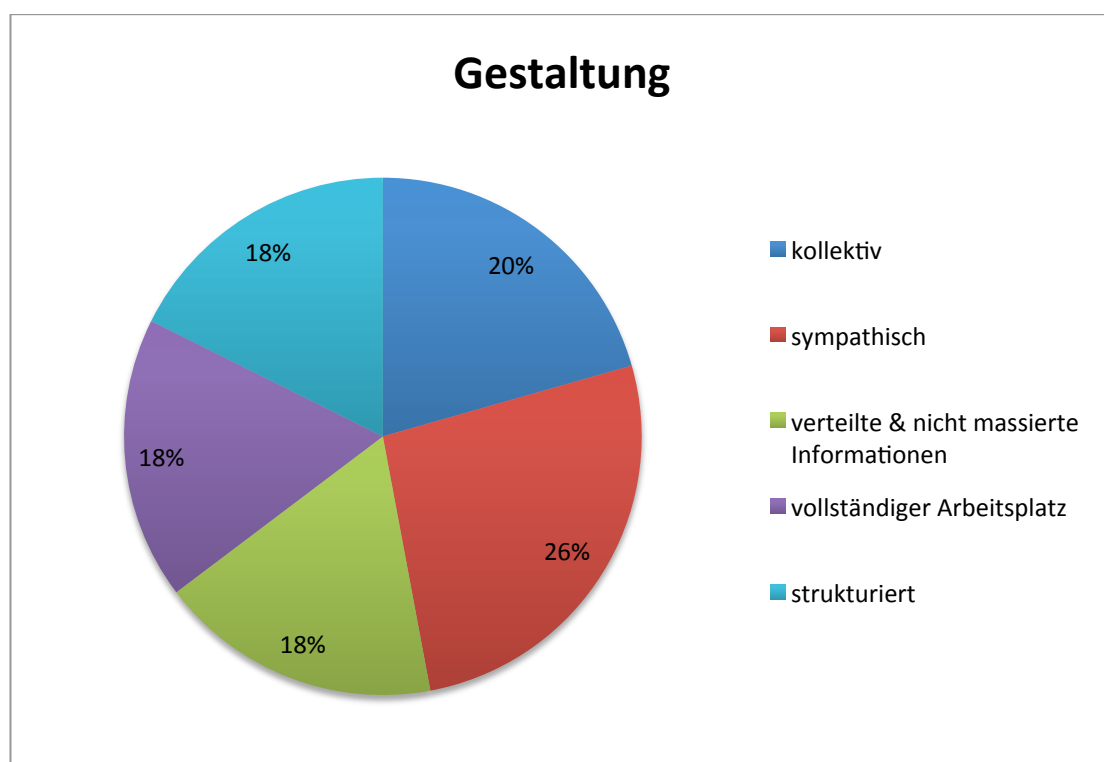


Abbildung 10 Gestaltung eines Einführungsprozesses<sup>101</sup>

<sup>101</sup> Eigene Abbildung 10 Gestaltung eines Einführungsprozesses, erstellt am 10.06.2014

Im Verlauf der Interviews wurden fünf Eigenschaften genannt, die einen Einführungsprozess ausmachen. Die wohl wichtigste Eigenschaft ist die **sympathische Ausstrahlung** des Unternehmens, der Abteilung oder des Teams. Somit ist die sympathische und persönliche Ebene mit einem Anteil von 26% in dem Kreisdiagramm vertreten. Mit einem Anteil von 20% bildet die **Kollektivität** die zweitstärkste Eigenschaft. Hiermit ist die Einbindung des gesamten Teams während der Vorstellung und der Einführung in die organisatorischen und strukturellen Gegebenheiten des Unternehmens gemeint. Die drittstärkste Partei bildet die Eigenschaft der **Strukturiertheit** zusammen mit den Voraussetzungen eines **vollständig eingerichteten Arbeitsplatzes** und einer Vermittlung von **verteilten und nicht massierten Informationen**. Sie alle haben jeweils einen Anteil von 18%.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die benötigten Instrumente, um einen Einführungsprozess zu steuern. Es kristallisierten sich drei wichtige Instrumente heraus, die in der unten stehenden Abbildung veranschaulicht werden.

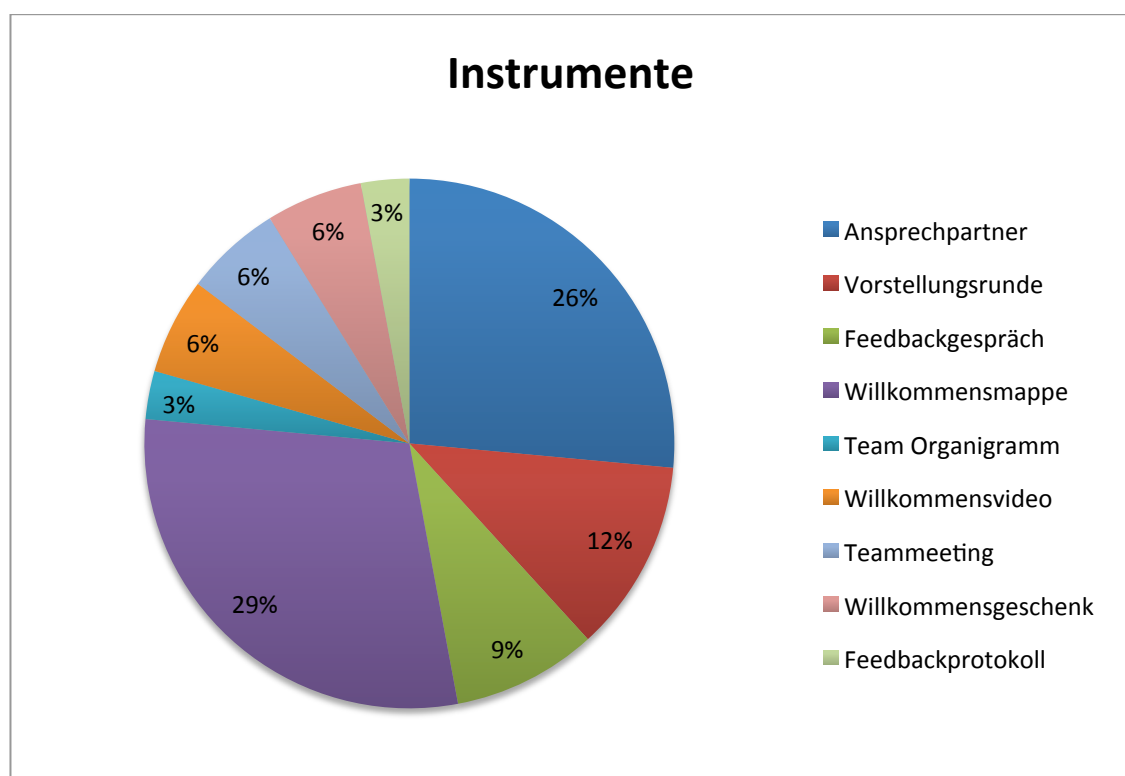


Abbildung 11 Instrumente<sup>102</sup>

<sup>102</sup> Eigene Abbildung 11 Instrumente, erstellt am 10.06.2014

Am häufigsten wurde die **Willkommensmappe** genannt. Dieses konventionelle Instrument und sicherlich auch altmodische Hilfsmittel macht mit 29% den größten Anteil des Kreisdiagramms aus. Mit 26% nimmt der **Ansprechpartner** den zweiten Platz ein. Grundsätzlich soll er während der Einführungsphase für den neuen Mitarbeiter zur Verfügung stehen, um die organisatorischen und strukturellen Prozesse im Unternehmen zu erklären und für seine Fragen und Anregungen zur Verfügung stehen. Von den Interviewpartnern wurde die **Vorstellungsrunde** als drittwichtigstes Instrument gewählt. Der prozentuale Anteil liegt bei 12%. Alle weiteren Instrumente liegen zwischen 9% und 3% auf dem Kreisdiagramm verteilt. Aufgrund der geringen prozentualen Anteile haben sie nur einen geringen Einfluss auf den nachfolgenden Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter.

Abschließend wurden die Interviewpartner über die notwendige Dauer einer Einführungsphase befragt. Von den 11 Interviewten haben 10 Interviewpartner eine Einschätzung abgegeben. Die folgenden Ergebnisse sind in einem Balkendiagramm dargestellt.

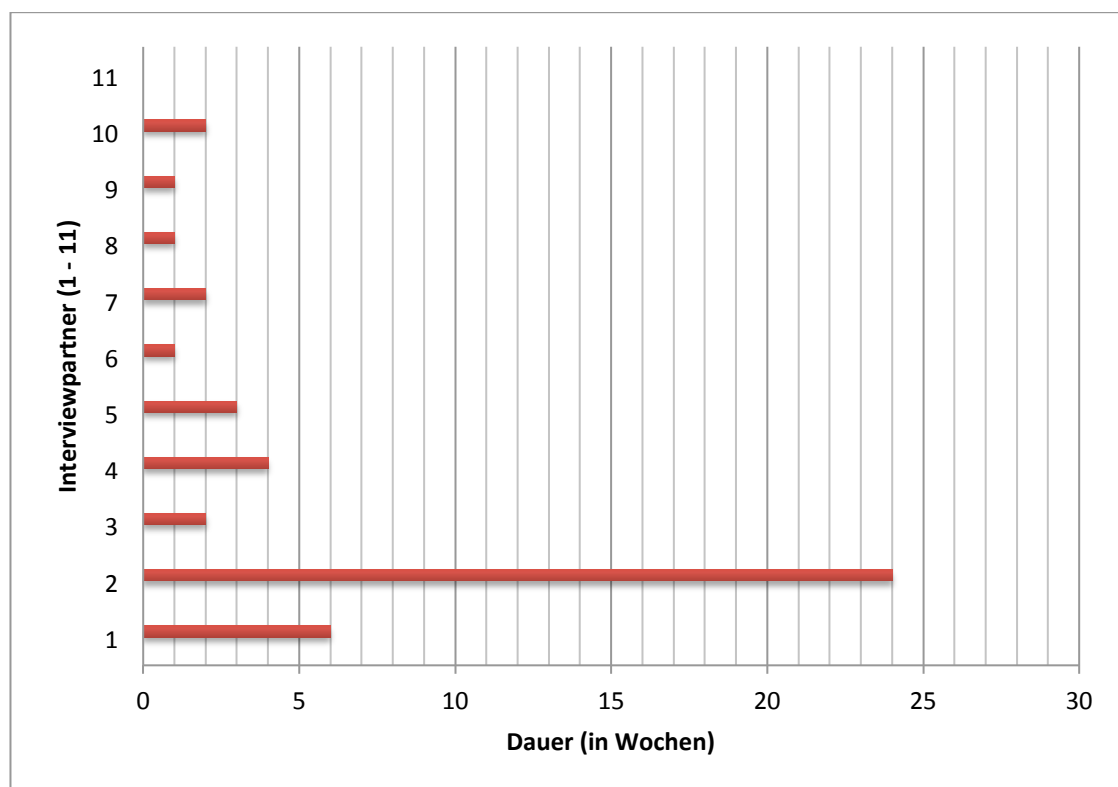


Abbildung 12 Dauer der Einführungsphase<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Eigene Abbildung 12 Dauer der Einführungsphase, erstellt am 10.06.2014

Wie in dem Diagramm zu erkennen ist, liegt eine Einschätzung der Dauer bei 24 Wochen. Die anderen kommunizierten Werte liegen in einem Rahmen von ein bis maximal sechs Wochen. Würde der Wert von 24 Wochen mit einberechnet werden, so würde ein verfälschter Durchschnittswert entstehen, da ansonsten niemand der Interviewpartner einen annähernd so hohen Wert gewählt hat. Aus diesem Grund ist dieser Wert als realitätsfern zu interpretieren und fließt somit mit nur 50% in die Auswertung ein. Unter Berücksichtigung der einen Enthaltung ergibt sich ein Durchschnittswert von **drei Wochen** für die Dauer der Einführungsphase.

Die hier aufgeführten Ergebnisse der Interviews bilden die Grundlage für den folgenden Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter.

## 5 Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter

Die Einführung neuer Mitarbeiter wird auch als Inplacement und Onboarding bezeichnet. Grundsätzlich besteht die Einführungsphase aus der fachlichen Einarbeitung und der sozialen Eingliederung.<sup>104</sup> Leider werden beide Bereiche in der Praxis oft vernachlässigt.<sup>105</sup> Folglich entsteht, wie schon in Punkt 2.2 geschildert, ein Effizienzdefizit, welches aus ungenügenden Informationen und fehlender Motivation besteht. Letztendlich hat dieses zur Folge dass der neue Mitarbeiter unter Umständen das Unternehmen noch in der Probezeit verlässt. Alle Anstrengungen und finanziellen Investitionen, die unternommen wurden, um den Mitarbeiter anzuwerben und auszuwählen, sind daher zu Nichte gemacht.<sup>106</sup> Mögliche Indikatoren für eine Frühfluktuation sind oftmals unzuverlässige Auswahlverfahren oder eine unzureichende Einführung. Die dadurch entstehenden Kosten sind beträchtlich.<sup>107</sup> Um diesen finanziellen Verlust entgegen zu wirken, ist es lohnenswert, in die Einführung neuer Mitarbeiter zu investieren.

### 5.1 Einführungsphase 1

Zu den **Hauptverantwortlichen** der Einführung gehören der Vorgesetzte, die Kollegen und die Personalabteilung. Zunächst sind die Einstellungsformalitäten abzuarbeiten. Hierzu zählen die individualrechtlichen Aspekte des Arbeitsvertrages wie auch die kollektivrechtlichen Aspekte in Bezug auf das Betriebsverfassungsgesetz und die administrative Regelung.<sup>108</sup> Die Einstellungsformalitäten werden von der Personalabteilung gesteuert. In diesem Punkt muss in Bezug auf die DLD Media GmbH differenziert werden. Da es sich bei dem Unternehmen, wie schon in Punkt 3.1 beschrieben, um ein Tochterunternehmen der Hubert Burda Media Holding handelt, werden die Verwaltungsaktivitäten wie beispielsweise Lohnsteuerkarten, Sozialversicherungsunterlagen und Bankverbindungen von der Personalabteilung gesteuert.<sup>109</sup> Sie übernehmen ebenfalls die Versorgung des zukünftigen Mitarbeiters mit Informationsmaterial über das Unternehmen Hubert Burda Media in Form einer Welcome CD.<sup>110</sup> Für die Bewer-

---

<sup>104</sup> Vgl. Kolb 2010, 141

<sup>105</sup> Vgl. Verfürth 2010, 159

<sup>106</sup> Vgl. Kolb 2010, 141 ff

<sup>107</sup> Vgl. ebd., 142

<sup>108</sup> Vgl. ebd., 142

<sup>109</sup> Siehe Anlagen Einstellungszusage

<sup>110</sup> Siehe ebd.

bungsgespräche und die endgültige Entscheidung sind jedoch die Verantwortlichen der DLD Media GmbH befugt.<sup>111</sup>

Im Zeitraum zwischen der Einstellungszusage und dem ersten Arbeitstag ist es notwendig, dass das Unternehmen Kontakt zu dem neuen Mitarbeiter aufnimmt. Dieser Kontakt kann in Form einer Zusendung von schriftlichem oder elektronischem Informationsmaterial geschehen. Hubert Burda Media verwendet bereits eine Welcome CD als Informationsmaterial, die inklusive der Einstellungszusage versendet wird.<sup>112</sup> Diese umreißt die allgemeinen Informationen zu dem Unternehmen Hubert Burda Media.

Die **Phase 1** setzt zwischen der Einstellungszusage und dem ersten Arbeitstag an. Der zukünftige Mitarbeiter hat bereits eine Welcome CD mit den allgemeinen Informationen bekommen. Da es sich bei dem Medienhaus Hubert Burda Media um ein Großunternehmen mit vielen Geschäftsfeldern handelt, würde zusätzliches Informationsmaterial speziell für die DLD Media GmbH keinen Mehrwert für den Mitarbeiter und den Arbeitgeber erzeugen. Wie sich auf der Grundlage der Interviews und anhand der Abbildung 10 heraus gestellt hat sind verteilte und nicht massierte Informationen von den Mitarbeitern bevorzugt. Stattdessen liegt der Fokus in dieser Phase 1 auf den Vorbereitungen, die im Unternehmen im Team oder in der Abteilung getroffen werden bevor der neue Mitarbeiter seinen ersten Arbeitstag hat. Zunächst einmal ist es notwendig, dass jedes Teammitglied darüber informiert wird, dass ein neuer Mitarbeiter kommt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass das gesamte Team, das in Zukunft mit dem neuen Kollegen näher zusammen arbeitet, noch einmal die Anforderungen, die an den neuen Mitarbeiter gestellt werden, rekapituliert. Im Detail bedeutet das, dass die Anforderungen, die im Auswahlverfahren näher betrachtet wurden, noch einmal in Erinnerung gerufen werden müssen. Das hat den Vorteil, dass sich jeder Mitarbeiter vorab ein Bild der jeweiligen Person anhand von Fakten kreieren kann. Letztendlich führt das zu einer angepassten Erwartungshaltung und vereinfacht die Einordnung und den Umgang mit der Person im Arbeitsalltag. Natürlich gelten für jede ausgeschriebene Stelle unterschiedliche Anforderungen. Dennoch kann man gewisse Anforderungen generalisieren und somit auch auf andere Unternehmen übertragen. Laut den in Abbildung 8 ausgewerteten Ergebnissen lassen sich die Anforderungen in die weichen Fähigkeiten auch Soft Skills genannt und die fachlichen Fähigkeiten unterteilen:

---

<sup>111</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 3

<sup>112</sup> Siehe Anlagen Einstellungszusage

## Weiche Fähigkeiten

- Den größten Wert legt man auf die **Flexibilität** des Mitarbeiters.
- Darauf folgt die **Offenheit** einer Person.

## Fachliche Fähigkeiten

- Gleichauf mit der Offenheit einer Person liegen die **Fachkenntnisse**, die ein neuer Mitarbeiter mitbringen muss.

Die Offenheit und Fachkenntnis werden in ihrer Wertung als gleichwertig aufgefasst. Beide Arten der Fähigkeiten unterscheiden sich in der Möglichkeit, sie gezielt im Arbeitsmarkt zu suchen. Somit können fachliche Fähigkeiten anhand einer Ausschreibung festgelegt werden und helfen dabei, eine Vorselektion unter den Bewerbern durchzuführen. Bei den Soft Skills hingegen ist das nicht möglich, da sie sich erst im Laufe der Arbeit entwickeln bzw. deutlich werden, wenn der neue Mitarbeiter bereits im Unternehmen tätig ist.<sup>113</sup>

Ein zweiter essentieller Punkt innerhalb der Phase 1 beschreibt die Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Laufbahn persönlich entwickeln soll. Das Umfeld, in dem der neue Mitarbeiter eingesetzt werden soll, muss sich im Klaren sein, zu welcher Persönlichkeit sich der Mitarbeiter entwickeln soll. Eine solche Zielsetzung ist für die Einführungsphase unerlässlich. Laut dem Punkt 2.2.3 gilt es, aus unternehmerischer Sicht zu gewährleisten, dass der Mitarbeiter aufgrund einer optimalen Einführung eine schnellstmögliche Leistungsentfaltung erreicht. Um den Break Even Point zu erreichen, ist es notwendig, dass der Mitarbeiter nicht nur fachlich, sondern auch persönlich in die Unternehmenskultur und in deren Grundprinzipien passt. Nur, wenn man im Vorhinein Entwicklungsziele definiert, kann gewährleistet werden, dass die Person zum Unternehmen passt oder spezifische Schritte eingeleitet werden müssen, wenn die geforderten Ziele nicht erreicht werden. Anhand der Auswertung in Abbildung 9 sind die folgenden Kriterien ausschlaggebend:

- Kontaktfreudigkeit
- Integration in das Unternehmen

---

<sup>113</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 3



- Entwicklung zu einem unentbehrlichen Teammitglied

Jedes Unternehmen muss individuelle Ziele festlegen. Dabei wird unter den fachlichen Fähigkeiten, den weichen Fähigkeiten und den betriebswirtschaftlichen oder unternehmerischen Zielen unterschieden.

Diese beiden Schritte müssen innerhalb der Phase 1 vom Unternehmen entwickelt werden. Es ist notwendig, für jede Abteilung und jedes Team zusammen mit dem jeweiligen Vorgesetzten individuelle Anforderungen und Ziele festzulegen. Ein Konzept aus den unternehmerischen und mitarbeiterorientierten Zielen und Prinzipien ermöglicht es, dem Mitarbeiter das eindeutige Gefühl zu vermitteln, dass er erwartet wurde.<sup>114</sup> Dieser Prozess baut auf dem Auswahlverfahren und dem beinhalteten Anforderungsprofil auf. Es lässt sich diesbezüglich nicht durch das alleinige Auswahlverfahren ersetzen.

## 5.2 Einführungsphase 2

Der Empfang, die Begrüßung und die Abwicklung der administrativen Prozesse läuten die **Phase 2** ein. Üblicherweise werden die ersten Schritte von der Personalabteilung durchgeführt.<sup>115</sup> Auch hier liegt die Verantwortung seitens der DLD Media GmbH und muss somit von der theoretischen Grundlage differenziert betrachtet werden.<sup>116</sup> Die Phase 2 verbindet die allgemeinen Schritte des Empfangs, der Begrüßung und der administrativen Prozesse mit der nachfolgenden Orientierung im Unternehmen und der gegenseitigen Vorstellung der einzelnen Personen, mit denen der neue Mitarbeiter in Zukunft zusammenarbeiten wird. Grundsätzlich muss sich das Unternehmen über die Gestaltung des ersten Arbeitstages Gedanken machen. Die Gestaltung umfasst die persönliche und emotionale Ebene und die informative sowie die strukturierte Ebene. Diesbezüglich haben sich laut Abbildung 10 fünf verschiedene Gestaltungsfaktoren herausgebildet.

- Der erste Eindruck sollte einen **sympathischen Charakter** haben. Ein offenes aufeinander zu gehen von Seiten des Team ist dafür notwendig. Dabei sollten

---

<sup>114</sup> Vgl. Kolb 2010, 142

<sup>115</sup> Vgl. ebd., 142 ff

<sup>116</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 9

sich die Teammitglieder Zeit nehmen, um sich mit dem Neuankömmling zu beschäftigen.<sup>117</sup>

- Der erste Arbeitstag sollte **kollektiv** gestaltet werden. Hierfür muss das Team auf der Grundlage der Phase 1 dem Mitarbeiter das Gefühl geben, dass sie über seinen ersten Arbeitstag informiert wurden und darauf vorbereitet sind.<sup>118</sup>
- In Bezug auf die Orientierung im Unternehmen ist es notwendig, dem neuen Mitarbeiter einen inhaltlichen Eindruck zu verschaffen. Zu diesem Zweck müssen die Strukturen und Prozesse im Unternehmen erklärt werden. Darunter fallen die Aufgabenbereiche, die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen oder Abteilungen, die Schnittstellen und die allgemeinen organisatorischen Prozesse.<sup>119</sup> Basierend auf einer Frage und Antwort Situation ist es wichtig, **verteilte und nicht massierte Informationen** zu vermitteln.
- Ein weiterer organisatorischer Punkt ist der **vollständig eingerichtete Arbeitsplatz**. Er bildet die Grundlage für ein Gefühl der Sicherheit, wenn der neue Mitarbeiter die Möglichkeit hat, seine Arbeit zu beginnen und nicht erst noch auf seine Arbeitsmittel warten muss.<sup>120</sup>
- Letztendlich muss die Einführung **strukturiert** ablaufen. Alle Abläufe von dem Empfang bis hin zur Bekanntmachung mit den neuen Kollegen müssen kontrolliert werden. Vor allem hilft dieses gegen die Nervosität des neuen Mitarbeiters und sorgt auch für einen vereinfachten persönlichen Einstieg, der die Basis für eine gute Zusammenarbeit darstellt.<sup>121</sup>

Neben den Gestaltungsmaßnahmen kann die Einführung anhand von verschiedenen Instrumenten unterstützt werden. Sie vervollständigen zusammen mit den Grundsätzen und Prinzipien des Unternehmens den Einführungsprozess.<sup>122</sup> Anhand der Abbildung 11 lassen sich 3 grundlegende Instrumente festlegen.

- Das wichtigste Instrument um den neuen Mitarbeiter mit ausreichenden Informationen zu versorgen ist eine **Willkommensmappe**. Sie sollte am ersten Ar-

---

<sup>117</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 7

<sup>118</sup> Siehe ebd., Nr. 5

<sup>119</sup> Siehe ebd., Nr. 8

<sup>120</sup> Siehe ebd., Nr. 10

<sup>121</sup> Siehe ebd., Nr. 10

<sup>122</sup> Vgl. Kolb 2010, 143

beitstag als eine Art Welcome Package überreicht werden. Somit kann sich der Mitarbeiter zwanglos und in Ruhe einen Überblick verschaffen. Innerhalb der Willkommensmappe sollte Material zu den Unternehmenszielen, den Führungsgrundsätzen, dem Unternehmen im Allgemeinen und den Produkt- / Leistungsspektren vorhanden sein.<sup>123</sup> Dabei ist außerdem drauf zu achten, dass die Willkommensmappe so konzipiert ist, dass sie ohne großen Aufwand aktualisierbar ist oder auch mit anderem Informationsmaterial kombiniert werden kann.<sup>124</sup>

- Auf der persönlichen Ebene ist es von Vorteil, dem Neuankömmling einen **Ansprechpartner** zur Seite zu stellen. Dieser Ansprechpartner sollte idealerweise den Einführungsprozess steuern. Seine Aufgaben beinhalten die Vorstellung der Geschäftsführung. Nachfolgend sollten die Unternehmensbereiche begleitend vorgestellt werden, inklusive der persönlichen Einführung in das gesamte Team. Dieses Vorgehen verstärkt die soziale Integration des neuen Mitarbeiters und vereinfacht die ersten Arbeitsschritte.<sup>125</sup> Darüber hinaus können mündlich Informationen über das Unternehmen abgefragt werden, die dem Mitarbeiter mehr Sicherheit in den organisatorischen Abläufen geben.<sup>126</sup>
- Um das Wir-Gefühl auf beiden Seiten zu verstärken, sollte mit den Kollegen, mit denen der neue Mitarbeiter in Zukunft am meisten zu tun hat, eine **Vorstellungsrunde** stattfinden. Dieses gibt der gesamten Einführungsphase einen zeitlichen Freiraum und dient zusätzlich zu der Willkommensmappe als Informationskanal, um persönliche Interessen und unternehmerische Interessen abzufragen.<sup>127</sup> Zudem ermöglicht es dem Neuankömmling, einen vertieften Einblick in die Unternehmenskultur zu bekommen.

Ein nicht zu vernachlässigender Punkt ist der **Zeitfaktor** einer Einführungsphase. Dieser Aspekt beschreibt den letzten zu planenden Punkt der Einführung. Der Zeitfaktor spielt eine große Rolle in einem Unternehmen. Insbesondere in Zeiträumen, in denen viele Arbeitsaufträge abzuarbeiten sind, fehlt in den meisten Abteilungen und Teams ein zeitlicher Freiraum, um sich der Aufgabe der Einführung zu widmen.<sup>128</sup> Jedoch sind

---

<sup>123</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 7

<sup>124</sup> Siehe ebd., Nr. 9

<sup>125</sup> Siehe ebd., Nr. 10

<sup>126</sup> Siehe ebd., Nr. 3

<sup>127</sup> Siehe ebd., Nr. 1

<sup>128</sup> Siehe ebd., Nr. 9

diese Arbeitsspitzen über das Jahr verteilt.<sup>129</sup> Folglich besteht die Möglichkeit, in ruhigeren Arbeitsphasen einen Einführungsprozess mit einer zeitlichen Einordnung zu planen. Anhand der ausgewerteten Ergebnisse in Abbildung 12 lässt sich der Einführungsprozess auf einen Durchschnittswert von drei Wochen festlegen. Auch hier muss in Bezug auf die Einführung differenziert werden. Wie bereits erwähnt, unterteilt sich die Einführung in zwei Phasen. Diese bestehen aus der fachlichen Einarbeitung und der sozialen Eingliederung. Mit Hilfe dieses Leitfadens wird lediglich die soziale Eingliederung in das Unternehmen dargestellt. Eine weitere fachliche Einarbeitung ist aufgrund der allgemeinen Datenerhebung und Auswertung nicht auf jedes Unternehmen anwendbar und muss individuell betreut werden.

### 5.3 Reflexion

Der aufgezeigte Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter hat die persönliche Meinung der Mitarbeiter der DLD Media GmbH zur Grundlage. Alle aufgezeigten Prozesse und ausgewerteten Ergebnisse sind bewusst allgemein gehalten. Ziel ist es, ein Grundgerüst zu erstellen, welches von anderen Unternehmen mit individuellem Inhalt gefüllt werden kann, ohne die Struktur des Leitfadens verändern zu müssen. Der Fokus liegt bewusst auf der sozialen Einführung der neuen Mitarbeiter und nicht auf der fachlichen Einarbeitung. Es steht außer Frage, dass ein Einführungsprozess ohne die fachliche Einarbeitung unvollständig ist. Jedoch ist die Gestaltung eines Einarbeitungsplanes individuell von dem Neuankömmling abhängig.<sup>130</sup> Demzufolge müssen für jeden neuen Mitarbeiter aufgrund seiner Tätigkeit und seiner Qualifikation Einarbeitungskonzepte entwickelt werden. Nicht alle Personen im Unternehmen sind an der Entwicklung eines Einarbeitungskonzepts beteiligt. Hierfür ist hauptsächlich die Geschäftsführung zusammen mit den jeweiligen Vorgesetzten der Abteilungen, in denen der neue Mitarbeiter zukünftig tätig sein wird, zuständig.<sup>131</sup> Somit würde es problematisch werden, einen Leitfaden zur Einarbeitung zu erstellen. Es könnten nicht alle Mitarbeiter dazu befragt werden, was letztendlich ein nicht repräsentatives Ergebnis zur Folge hätte.

---

<sup>129</sup> Siehe Anlagen Interview Nr. 8

<sup>130</sup> Vgl. Blum 2010, 85

<sup>131</sup> Vgl. ebd., 85

Grundsätzlich wird der erstellte Leitfaden durch die Ergebnisse des Integrationsprogrammes nach Stein und Christiansen widerlegt. Diese haben ergeben, dass für die Integration neuer Mitarbeiter vier wesentliche Schwerpunkte von Bedeutung sind:<sup>132</sup>

- Das Kennenlernen und Einfügen in die Unternehmenskultur wird von Stein und Christiansen als **cultural mastery** bezeichnet.
- Der nächste Schwerpunkt beschreibt das Kennenlernen und Aufbauen von interpersonellen Netzwerken. Es wird auch als **interpersonal network development definiert**.
- Nachfolgend umfasst der Schwerpunkt das Kennenlernen der Karrierepfade oder auch **early career support** genannt.
- Schlussendlich gehört die Involvierung in Strategie und Richtung zu dem letzten Schwerpunkt, welches auch als **strategy immersion and direction** bezeichnet wird.

In Bezug auf die Grundlagen die aus den Anforderungen an die Mitarbeiter, den Zielen der Mitarbeiterentwicklung, der Gestaltung des Einführungsprozesses und den Instrumenten bestehen, treffen die vier Schwerpunkte nach Stein und Christiansen zu. In der richtigen Umsetzung sind die Schwerpunkte als Ziele zu definieren.

Der hier dargestellte Leitfaden besteht aus den Wünschen und Ideen der befragten Mitarbeiter. Doris Sims hingegen hält an der Verwendung von konventionellen Methoden und Instrumenten fest.<sup>133</sup> Das Ziel des Onboarding Programms ist es, die Instrumente aufzupeppen und somit attraktiver für die Mitarbeiter zu machen. Grundsätzlich unterscheidet sich diese Methode nur im Geringsten mit dem Ansatz von Stein und Christiansen.<sup>134</sup> Jedoch ist ihr Ansatz im Vergleich zu dem hier beschriebenen Leitfaden detaillierter. Dieses spiegelt sich im Aufbau wie folgt wieder:<sup>135</sup>

- Bekanntmachen des Eintritts und Definieren des setup Prozesses
- Entwicklung einer Bedarfsanalyse zur Determination der Ziele

---

<sup>132</sup> Vgl. Christiansen 2010, 64 ff

<sup>133</sup> Vgl. Schmidt 2013, 33

<sup>134</sup> Vgl. ebd., 32

<sup>135</sup> Vgl. Sims 2011, 15 ff

- Kundensegmentierung
- Bestimmung der geeigneten Überlieferungs- / Lernmethoden
- Identifikation der Aktivitäten während der Orientierungsphase
- Kontinuierliche Programmverbesserung und –fortführung

Es gibt viele verschiedene Herangehensweisen um einen Einführungsleitfaden zu entwickeln. Jedoch sind mit dem hier dargestellten Leitfaden die praktischen und theoretischen Konzepte in einem Grundgerüst miteinander verbunden.

## 6 Fazit

In dieser Arbeit wird ein Leitfaden zur Einführung neuer Mitarbeiter präsentiert. Dieser Leitfaden hat das Praxisbeispiel der DLD Media GmbH zur Grundlage. Im Vorfeld wurde die historische Entwicklung des Personalmanagements beschrieben. Mit Hilfe der theoretischen Grundlage konnten die einzelnen Entwicklungsphasen des Personalmanagements innerhalb einer Unternehmung erklärt werden. Anhand ausgewählter Ansätze wurde die betriebswirtschaftliche Position der Personalwirtschaft beleuchtet. Diese bestanden aus vier Ansätzen:

- Scientific Management von Taylor (1911, 1913)
- Motivationstheoretische Ansätze
- Ressourcenorientierter Ansatz
- Personalökonomischer Ansatz

Mittels der vier ausgewählten Ansätze wurde der Bedeutungswandel der Personalwirtschaft von einer außenstehenden Abteilung hin zu einem vollständig in die Unternehmensstruktur und Unternehmensstrategie eingegliederten Erfolgsfaktor dargestellt. In Bezug auf die Personaleinführung lag der Fokus auf der strategischen Einordnung des Personalmanagements. Somit wurde auch der Begriffswandel vom Personalwesen oder der Personaladministration hin zum Begriff des Personalmanagements angesprochen. Gleichmaßen hat sich der Begriff Personnel Management im anglo-amerikanischen Sprachraum zum Human Resource Management weiterentwickelt, das im deutschsprachigen Raum eine häufige Verwendung findet.

Der hier dargestellte Leitfaden ist praxisbezogen. Hierfür beschreibt die DLD Media GmbH das Untersuchungsumfeld der Erhebung. Als wissenschaftliche Methode wurde das fokussierte Interview angewandt. Dabei wurden alle Mitarbeiter der DLD Media GmbH zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter befragt. Das Hauptziel bestand darin, die persönliche Meinung der Interviewpartner abzufragen. Zusätzlich wurde anhand des Interviews die Personalstruktur der DLD Media GmbH dargelegt. Folglich kristallisierten sich Ziele, Wünsche und Ideen aus dem Interview heraus. Anhand der ausgewerteten Antworten konnten fünf Bausteine für den Leitfaden erstellt werden. Diese lassen sich wie folgt gliedern:

- Anforderungen an die Mitarbeiter
- Ziele der Mitarbeiterentwicklung

- Gestaltung der Einführung
- Instrumente
- Dauer der Einführung

Aufgrund der herausgearbeiteten Ergebnisse konnte ein Einführungsleitfaden erstellt werden. Dieser wird in zwei Einführungsphasen unterteilt. Somit ist der Leitfaden wie folgt aufgebaut:

- Einführungsphase 1
  - Anforderungen an die Mitarbeiter
  - Ziele der Mitarbeiterentwicklung
- Einführungsphase 2
  - Gestaltung der Einführung
  - Instrumente
  - Dauer der Einführung

Jeder Baustein wurde einer der beiden Einführungsphasen zugeteilt. Beide Phasen unterscheiden sich in ihrem zeitlichen Ablauf. Folglich setzt die Phase 1 zwischen der Einstellungszusage und dem ersten Arbeitstag an. Die Phase 2 beinhaltet die Vorgehensweisen des Unternehmens während des Empfangs, der Begrüßung, den administrativen Prozessen, der darauffolgenden Orientierung im Unternehmen und der gegenseitigen Vorstellung der neuen Kollegen. Es wurde bewusst die Dauer der Einführung in Phase 2 integriert, da es nicht möglich ist einen bestimmten Zeitraum zu generalisieren. Jede Person benötigt eine individuelle Zeitplanung, um sich vollständig in das Unternehmen einfügen zu können. Der Leitfaden ist auf den ersten Blick sicherlich allgemein gehalten. Jedoch beinhaltet er nur die Punkte, die auch von den Mitarbeitern als essentiell betrachtet wurden. Darüber hinaus wurden keine neuen Hilfsmittel oder Grundlagen für die Einführung entwickelt. Hierbei handelt es sich lediglich um konventionelle Instrumente und Vorgehensweisen, die durch die persönliche Meinung der Mitarbeiter auf die Essentiellsten reduziert wurden. Außerdem beschränkt sich der Leitfaden auf die soziale Einführung des neuen Mitarbeiters und nicht auf die inhaltliche Einarbeitung. Die inhaltliche Einarbeitung ist von der zukünftigen Position und den Qualifikationen des Mitarbeiters abhängig und keine kollektive Aufgabe im Unternehmen. Sicherlich besteht auch hier die Möglichkeit, ein Grundgerüst dafür zu entwickeln.



Jedoch bedarf es dafür einer weiteren detaillierten Erhebung im Unternehmen, was letztendlich dazu führt, dass der Leitfaden nicht auf andere Unternehmen anwendbar ist, sondern nur speziell für das Untersuchungsumfeld. Grundsätzlich lässt sich dieser Leitfaden als ein Grundgerüst bezeichnen, welches durch den individuellen Inhalt anderer Unternehmen gefüllt werden kann, ohne dabei seine Struktur verändern zu müssen. Hiermit soll ein Weg aufgezeigt werden, der die Humanressource als einen Erfolgsfaktor für eine Unternehmung darstellt und nicht als ein Betriebsmittel, welches nur ein Mittel zum Zweck versinnbildlicht.

Der in dieser Arbeit aufgezeigte Prozess zeigt, dass es trotz des Bedeutungswandels des Personalmanagements Defizite in der ausführenden Unternehmensebene gibt. Daraus lässt sich schließen, dass der Stellenwert der Personalwirtschaft noch nicht seinen Höhepunkt erreicht hat. Das Human Ressource Management sollte notwendigerweise neben dem unternehmerischen Denken und Handeln eine gleichwertige Bedeutung erlangen.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

Backes-Gellner, Uschi: Grundlagen der Personalwirtschaft. In: Weber, Wolfgang (Hrsg.) Personalwirtschaftslehre – eine ökonomische Disziplin?! Wiesbaden 1993.

Barney, Jay B.: Looking Inside for Competitive Advantage. Core Competency-Based Strategy. London 1997.

Blum, Nicole: Erfolgsfaktor Inplacement. Neue Mitarbeiter systematisch und zielgerichtet integrieren. Hamburg 2010.

Bröckermann, Reiner / Müller-Vorbrüggen: Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2010.

Christiansen, Lilith / Stein, Mark A.: Successful Onboarding. Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization. New York City 2010.

Frey, Bruno: Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München 1997.

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band I: Die Produktion. 24., Auflage. Heidelberg 1983.

Hargreaves, David H. / Hester, Stephen K. / Mellor, Frank J.: Abweichendes Verhalten im Unterricht. Weinheim 1981.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2013.

Hopf, Christel (2003): Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Flick, Uwe / Kardorff, Ernst v. / Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 10., Auflage, Reinbek 2005.

Jung, Hans: Arbeits- und Übungsbuch Personalwirtschaft. 3., Auflage, München 2011.

Kolb, Meinulf: Personalmanagement – Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2010.

Lindner-Lohmann, Doris / Lohmann, Florian / Schirmer, Uwe: Personalmanagement. 2., aktualisierte Auflage, Berlin Heidelberg 2012.

Merton, R. K. / Fiske, M. / Kendall, P. L.: The focused interview. A manual of problems and procedures. 3., Auflage, Glencoe 1956.

Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon / Fiedler, Marina / Royer, Susanne: Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 6., völlig überarbeitete Auflage, Stuttgart 2012.

Rheinberg, Falko: Motivation. 7., aktualisierte Auflage, Stuttgart 2007.

Ridder, Hans-Gerd / Conrad, Peter / Schirmer, Frank / Bruns, Hans-Jürgen: Strategisches Personalmanagement. Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Sicht. Landsberg a.L. 2001.

Ringlstetter, Max / Kaiser, Stephan: Humanressourcen-Management. München 2008.

Schmidt, Katharina: Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation. Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter. Hamburg 2013.

Sims, Doris: Creative Onboarding Programs - Tools for Energizing Your Orientation Program. New York City 2011.

Stier, Winfried: Empirische Forschungsmethoden. 2., verbesserte Auflage, Berlin 1999.

Taylor, W. Frederick / Roesler, Robert: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Paderborn 2011.

Verfürth, Claus: Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter. In: Bröckermann, Reiner (Hrsg.) / Müller-Vorbrüggen (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2010.

Wegerich, Christine: Einführungskonzept für neue Mitarbeiter am Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG. In: Michalk, Silke (Hrsg.) / Nieder, Peter (Hrsg.): Modernes Personalmanagement – Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Weinheim 2009.

Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie. 5., völlig überarbeitete Auflage, Basel 2004.

Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen 1990.

Wöhe, Günter / Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2013.

Wohlgemuth, André C.: Human Resources Management aus unternehmungspolitischer Sicht. In: Lattmann, Charles (Hrsg.): Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg 1978.

Wolf, Joachim: Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. 5. Auflage, Wiesbaden 2013.

Zeiber, Hartmut J. / Zeiber, Helga: Orte und Zeiten der Kinder : soziales Leben im Alltag von Großstadtkindern. 2., Auflage, München 1998.

## **Artikel**

Wunderer, Rolf: Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. In: DBW, 52. Jg., 2, 1992, S. 560-569.

## **Internetquellen**

Hubert Burda Media: Geschäftsfelder,  
<http://www.hubert-burda-media.de/geschaeftsfelder/digital/dld-konferenzen>, Zugriff v. 04.05.2014.

# Anlagen

## Fragenkatalog

### Fragen zur Person und Tätigkeit

1. In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie?
2. Was für Aufgaben haben Sie in diesem Bereich zu verantworten?
3. In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?
4. Auf welcher Position der Hierarchieebenen würden Sie sich selbst einordnen?

### Fragen zu den Zielen / Anforderungen und Entwicklungen eines neuen Mitarbeiters

1. Welche Anforderungen muss ein neuer Mitarbeiter Ihrer Meinung nach mitbringen?
2. Was soll der Mitarbeiter im Unternehmen werden – zu was für einer Person soll er sich entwickeln?
3. Definieren Sie ein oder mehrere Ziele, die der Mitarbeiter während seiner persönlichen Entwicklung im Unternehmen erreichen soll.

### Fragen zum Einführungsprozess

1. Stellen Sie sich vor, Sie wären ein neuer Mitarbeiter im Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?
2. Was sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Bausteine eines Einführungsprozesses?
3. Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

### Fragen zu den Instrumenten

1. Welche Instrumente / Hilfsmittel fallen Ihnen für die Einführung neuer Mitarbeiter ein?
2. Welche dieser Instrumente / Hilfsmittel finden Sie am wichtigsten?

### Allgemeine Fragen

1. Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

## Interview Nr. 1

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 1

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 26.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Also, ich mache hauptsächlich Marketing und Kommunikation. Das heißt, dass ich dem Head of Marketing ganz viel zuarbeite, hauptsächlich im Bereich Sponsoring. Darauf verwende ich ca. 60 % meiner Arbeitszeit. Meine Hauptaufgaben bestehen darin, Verträge aufzusetzen, neu auszuhandeln, neue Partner treffen, mit alten Partnern verhandeln also Aufgaben, die das Event optimaler Weise refinanzieren. Die anderen 40 % sind organisatorische Aufgaben.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Ich sehe mich nicht in der Position, wo ich jemanden sagen kann, was er zu tun oder zu lassen hat.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebenen würden Sie sich einordnen?

IP: Also, ich würde mich auf der untersten Ebene einordnen.

I: Welche Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Er muss auf jeden Fall flexibel sein. Zusätzlich sollte er teamfähig sein, da wir eine kleines Team sind. Von den Anforderungen kommt es immer darauf an, in welchem Bereich der Mitarbeiter eingesetzt wird.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Optimaler Weise sollte er sich zu einem vollständigen Teammitglied entwickeln. Jemand, der unser Team einfach ergänzt.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Man sollte nach einer relativ kurzen Einführungsphase relativ schnell im Workflow drin sein.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Am ersten Tag würde ich mir wünschen dass ich ein gutes Feeling habe mit meinen Kollegen um schon mal eine gewisse Grundsympathie aufzubauen. Außerdem fände ich es gut, wenn mir jemand zur Seite gestellt wird, der die organisatorischen Aufgaben mit mir durchgeht, wie z.B. die Beantragung des Firmenausweises und die Einrichtung des Arbeitsplatzes.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine, die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Ich finde, dass regelmäßige Teammeetings wichtig sind, um eine Verbindung zu den vorangegangenen Prozessen herstellen zu können und diese auch zu verstehen.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: So zwischen 4 bis 8 Wochen sollte die Einführungsphase dauern, um einen gewissen Überblick über das Unternehmen und das Team zu bekommen.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: In meinen vorherigen Tätigkeiten, wie Praktika und Werkstudententätigkeiten, wur-

de mir immer ein Leitfaden bzw. Handbuch zur Seite gestellt, wo alle wichtigen Informationen vorhanden waren. Abhängig von der Unternehmens- und Abteilungsgröße könnte man auch eine lässige Vorstellungsrunde machen.

I: Wie würden Sie die genannten Instrumente / Hilfsmittel in ihrer Wichtigkeit strukturieren?

IP: Der Leitfaden oder Manual steht an oberster Stelle, wobei die Vorstellungsrunde individuell und spontan, je nach Person organisiert werden kann.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Selbstverständlich sehr wichtig und sinnvoll, da von vornherein Fehler vermieden werden können. Es gebietet auch die Höflichkeit, jemanden nicht allein zu lassen.

**Ende der Transkription**



## Interview Nr. 2

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 2

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 26.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Ich würde das einmal trennen, und zwar in die Zeit während der Konferenz und nach bzw. vor der Konferenz. Wenn jetzt keine Konferenz ansteht, unterstütze ich das Team in organisatorischen Angelegenheiten. Während der Konferenz bin ich eher im Eventbereich tätig. Dabei übernehme ich teilweise das Speaker - Management und die Organisation kleinerer Events.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Ich bin ziemlich eingeschränkt, ich kann meinen Kollegen keine genaue Aufgabe übergeben.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebenen würden Sie sich einordnen?

IP: Ich würde mich in der Mitte einordnen.

I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Es kommt immer auf die Position an. Grundsätzlich sollte die Person sehr flexibel sein, sehr aufgeschlossen sein, sich leicht unterordnen können und nicht all zu ehrgeizig sein.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Aus meiner Sicht soll er an seinen Aufgaben und Herausforderungen wachsen.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Er soll auf jeden fall selbstbewusst sein. Er soll motiviert sein und natürlich auch berufsbezogene Kenntnisse erlernen.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Als erstes würde ich erwarten, dass alle im Team Bescheid wissen, dass ich komme. Besonders wichtige ist es für mich, wenn mein Arbeitsplatz vollständig eingerichtet ist. Dann wäre es toll, wenn es ein Teammeeting geben würde, wo der Ist- und Soll-Zustand vorgestellt wird. Vielleicht wäre ein Handbuch nicht schlecht. Eine Kontaktperson für die ersten Tage wäre sehr von Vorteil.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine, die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Eine Vorbereitung auf Seiten des Teams ist ganz wichtig. Dann sollte eine Kontaktperson zur Verfügung stehen und dann sollte man noch so eine Art Nachbereitung bzw. Feedbackrunde während der Probezeit machen, wo geschaut wird, ob der neue Mitarbeiter gut reingekommen ist.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: So ein halbes Jahr.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: Eine Willkommensmappe. Vielleicht auch eine schöne Tasse, Stifte und Block.

I: Wie würden Sie die genannten Instrumente / Hilfsmittel in ihrer Wichtigkeit strukturieren?

IP: Das Wichtigste ist die Kontaktperson. Das Zweitwichtigste ist das Manual und auf der dritten Ebene würde ich Geschenke mit dem Unternehmensbranding sehen. Das Vierte sind die Feedbackgespräche.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Find ich super. Das braucht jedes Unternehmen, weil Mitarbeiter das Wichtigste sind, was ein Unternehmen hat. Wenn sich die Mitarbeiter positiv aufgenommen fühlen, dann spiegelt sich das auch in der Arbeitsmoral wider.

**Ende der Transkription**

## Interview Nr. 3

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 3

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 26.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Ich bin der Büroleiter oder Assistent unserer Geschäftsführung. Da bin verantwortlich für organisatorische wie auch inhaltliche Aufgaben, die unsere Geschäftsführung betreffen. Ich stelle auch die Brücke zwischen Team und Geschäftsführung her. Zusätzlich beschäftige ich mich mit der Einstellung von Haushilfen und Praktikanten.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Vom dem Zuschnitt unseres Teams gibt es eigentlich keinerlei Weisungsbefugnisse, die ich aktiv ausüben darf. Die einzig weisungsbefugten Personen sind in der Geschäftsführung. Trotzdem gibt es inoffizielle Hierarchieebenen, die sicherlich auch mit den Jahren der Betriebszugehörigkeit zu tun haben.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebenen würden Sie sich einordnen?

IP: Da würde ich mich in der mittleren Ebene sehen.

I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Grundsätzlich kommt es beim DLD auf die Soft Skills an, die man anhand einer Ausschreibung aber nicht suchen kann. Grundsätzlich geht es darum, schnell zu begreifen, sich schnell umzustellen, flexibel zu sein und Aufgaben anzugehen, die nicht unbedingt zu einem passen. Die größte Voraussetzung ist eine hohe Frustrationstoleranz.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Die Idealvorstellung ist ja, dass dieser Mitarbeiter sich innerhalb des sehr begrenzten Teams, sprich ein Team in dem es aufgrund seiner Struktur kaum Aufstiegsmöglichkeiten gibt, durch seine Fähigkeiten unentbehrlich macht.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Unser Team ist funktional dysfunktional. Diesbezüglich sollte es dem Mitarbeiter gelingen, sich in diesem Team zurecht zu finden und Spaß an seiner Arbeit zu haben.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Ich würde mir wünschen, dass mich jemand sprichwörtlich an die Hand nimmt und mich den Kollegen vorstellt, mir das Unternehmen nochmal erklärt, Prozesse und Abläufe aufzeigt und mir ein gutes Gefühl gibt, indem er sagt, dass ich mich jeder Zeit an ihn wenden kann.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine, die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Grundsätzlich glaube ich, dass es wichtig ist zu wissen, was die Ziele des Unternehmens sind, was intern erreicht werden soll, und wer erfüllt welche Aufgaben. Meiner Ansicht nach braucht man erst einen Metablick auf die Sache um im Nachhinein seine Aufgaben im Detail gut machen zu können.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: Aus meiner Berufserfahrung denke ich, dass man innerhalb von 2 Wochen eine gute Einführung umsetzen kann.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: Natürlich könnte man ein Manual des Unternehmens entwerfen. Dann muss ein Fachverantwortlicher zur Verfügung stehen.

I: Wie würden Sie die genannten Instrumente / Hilfsmittel in ihrer Wichtigkeit strukturieren?

IP: Ich denke ein persönlicher Ansprechpartner ist was Wichtigste. Einen zweiten fachlichen Ansprechpartner halte ich für am Zweitwichtigsten und das Manual finde ich am Drittwichtigsten.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Ich finde es immens wichtig, weil es aufgrund unserer Struktur für einen neuen Mitarbeiter sehr schwierig ist, effizient einzusteigen.

**Ende der Transkription**

## Interview Nr. 4

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 4

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 26.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Also ich arbeite im digitalen Bereich. Dabei liegen meine Aufgaben im Bereich der Websiteentwicklung und der Websitepflege. Zusätzlich organisiere ich die Networking-App und das Livestreaming für die jeweiligen Konferenzen.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Beim DLD haben wir schon eine flache Hierarchie, aber grundsätzlich werden unter den Kollegen keine „Befehle“ erteilt, sondern das geschieht in Form von Vorschlägen.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebenen würden Sie sich einordnen?

IP: Auf der niedrigsten Ebene würde ich mich einordnen.

I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Also der neue Mitarbeiter sollte schon wissen, was so in dem digitalen Markt vor sich geht. Die Person muss für mich neugierig sein. Sie muss also an unseren DLD Themen interessiert sein. Zusätzlich sollte die Person dazu fähig sein, offen auf andere Personen zuzugehen.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Er sollte belastbar sein und anpassungsfähig. Der Hauptpunkt ist sicherlich, dass der neue Mitarbeiter geduldig sein muss, da viele Aufgaben kurz vor dem Event erledigt werden bzw. noch anfallen.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Letztendlich muss der Mitarbeiter unersetzbar sein. Ein wichtiges Ziel ist auch, sich durchzusetzen.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Dass ich einfach gut angenommen werde von meinen Kollegen, und dass sie mich ernst nehmen.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine, die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Alles sollte für dich vorbereitet sein, wenn du ankommst. Also, dass dein Arbeitsplatz komplett eingerichtet ist. Eine klare Teamübersicht wäre sehr gut, in Form eines Organigramms zum Beispiel, um zu wissen, wer welche Bereiche und Aufgaben verantwortet als auch Schnittstellen zu erkennen.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: Einen Monat maximal.



I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: Ein Mentor wäre wichtig bzw. eine Kontaktperson, die in dem Bereich zuständig ist, wo du eingesetzt wirst. Ein Handbuch ist auch ein gutes Einführungsmittel, genauso wie Videomaterial. Was ich mir auch vorstellen könnte ist, dass man einen oder einen halben Tag mit den jeweiligen Seniors verbringt, um die Haupttätigkeitsfelder kennenzulernen.

I: Wie würden Sie die genannten Instrumente / Hilfsmittel in ihrer Wichtigkeit strukturieren?

IP: Erstmals den Mentor, danach kommt das Informationsmaterial in Form von einem Handbuch und Videomaterial und danach die Übersicht von dem ganzen Team anhand eines Organigramms. Als letztes kommt der Tag, den man mit den Seniors verbringt.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Ich finde das total sinnvoll und total wichtig, dass eine Person ab dem ersten Tag eine klares Bild vom dem Unternehmen bekommt.

**Ende der Transkription**

## Interview Nr. 5

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 5

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 26.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Vorerst war ich für die Betreuung des asiatischen Marktes zuständig und idealerweise auch, um Events zu organisieren wie auch neue Kontakte zu knüpfen. Der andere Bereich ist Business Development. Also damit meine ich, dass ich die Veranstaltungen anhand von Kennzahlen auswerte. Zusätzlich unterstütze ich meine Kollegen im Bereich Sales und Partnering.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Also im Grunde genommen passiert das auf einer kollegialen Ebene, wo man sich austauscht und nur indirekt Aufgaben verteilt oder weitergibt. Ich sehe das so, dass keiner über mir steht aber auch keiner unter mir.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebenen würden Sie sich einordnen?

IP: Auf der untersten Ebene.

I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Er muss natürlich Englisch sprechen könne. Er muss flexibel sein. Er muss in der Lage sein, sich immer wieder selber zu motivieren. Natürlich sollte er auch belastbar sein und selbstbewusst sein.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Zum einen braucht man sicherlich Treiber, also ganz aktive Mitarbeiter, die sich an neue Problemstellungen und Themen heranwagen und ihre Kollegen begeistern. Auf der anderen Seite braucht man natürlich auch Leute, die sich in ein Thema einarbeiten können.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Jemand, der selbständig seine Aufgaben erledigt. Jemand, der in der Lage ist, sich selbstständig zu vernetzen und der selbstkritisch sein kann.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Es sollte allen bekannt sein, dass man kommt, dass man einen vorbereiteten Arbeitsplatz hat, und dass man einen Ansprechpartner hat. Ich würde auch erwarten, dass es Dokumente gibt, in die man sich einlesen kann. Idealerweise sollte es auch eine Vorstellungsrunde geben.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Naja, also erst einmal Aufmerksamkeit und Zuwendung. Im nächsten Schritt wären das dann Inhalte und Kontakte, die man am ersten Tag aufnimmt.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: Aus unternehmerischer Sicht würde ich sie auf maximal drei Wochen begrenzen.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: Es sollte Ansprechpartner für organisatorische Dinge zur Verfügung stehen. Ich würde es sehr hilfreich finden wenn alle zwei Wochen ein Yourfix zusammen mit dem Vorgesetzten stattfinden würde, wo Fragen gestellt werden können. Dann noch ein Teammeeting, um zu wissen, wer gerade was macht.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Ich finde es sehr sinnvoll, da der erste Eindruck zählt, und es die Grundlage, für alles was danach kommt ist. Es gibt nichts Schlimmeres als jemanden kommen zu lassen der nicht erwartet wird und nicht vorbereitet ist.

**Ende der Transkription**

## Interview Nr. 6

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 6

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 26.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Mein Titel ist Content Director. Ich arbeite vor allem redaktionell, betreue unsere Website, das iPad Magazin und andere DLD Publikationen. Inhaltlich arbeite ich an der Agenda, also an den Themen für die DLD Konferenzen.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Bei den Themen, die zu meinem Aufgabengebiet gehören, bin ich ganz klar weisungsbefugt. Letztendlich läuft das alles auf der Basis eines Tonfalls der flachen Hierarchien ab. Andere Themen werden dann meistens im Konsens entschieden und verteilt.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebene würden Sie sich einordnen?

IP: Auf der zweiten Ebene.

I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Natürlich fließend Englisch in Sprache und Schrift, Neugier, digitale Affinität, Vorkenntnisse über den DLD. Der neue Mitarbeiter sollte tolerant gegenüber einem gewissen Strukturdefizit sein und natürlich flexibel sein wie auch Eigeninitiative zeigen.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Unausweichlich dient der DLD dazu, jedermanns Horizont zu erweitern und da sollte natürlich auch seitens der Mitarbeiter eine Bereitschaft vorhanden sein. Er soll natürlich auch im Unternehmen reifen und den inhaltlichen Hintergrund des DLDs verstehen.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Allgemein gesehen sind weitere Ziele, wie steigendes Verantwortungsgefühl, Souveränität und Professionalität von Bedeutung.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Ich denke, es wäre hilfreich, mit jedem zu plaudern, um mehr über die Strukturen, Bereiche und Aufgaben zu erfahren. Klare Einweisungen wären auch gut, um ein klares Bewusstsein von dem zu bekommen, was man machen soll.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine, die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Man sollte sich Zeit nehmen für den persönlichen Kontakt und was natürlich helfen würde, wäre eine klare Bezugsperson.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: Das sollte nicht all zu lange dauern. Innerhalb der ersten Woche sollte man dann schon ein Grundverständnis haben.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: Ja, eine klare Stellenbeschreibung mit Aufgaben.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Aus der Sicht des Arbeitnehmers und des Einsteigers finde ich das total wichtig. Es ist entscheidend für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit.

**Ende der Transkription**

## Interview Nr. 7

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 7

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 26.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Ich bin Projekt-Manager im Bereich Eventmanagement. Meine Kernaufgaben sind im Zuge der DLD Veranstaltungen, mich um die gesamte Logistik zu kümmern. Darunter fällt der Location Scout und der Location Check wie auch eine abschließende Präsentation für die Geschäftsleitung.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Da wir hier eine horizontale Hierarchie haben kann man theoretisch allen Leuten eine Aufgabe geben. Grundsätzlich kann ich aber nur die Praktikanten weisen.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebene würden Sie sich einordnen?

IP: Auf der Zweiten.



I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Also motiviert sein ist natürlich das A und O. Was ich auch noch wichtig finde ist, dass die Person eine lockere Persönlichkeit ist, die hier rein passt.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Das würde ich von der Berufserfahrung abhängig machen. Wenn es jetzt ein Neueinsteiger ist, dann sollte er sich zu einer guten und effizienten Arbeitskraft entwickeln, die sich auch gut in das Unternehmen eingefunden hat.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Belastungsfähigkeit, zu seiner Meinung stehen und sich nicht reinreden lassen von zu vielen Leuten.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Ich würde mir erhoffen, dass für mich von vornherein das Vertragliche und das Organisatorische geregelt ist. Dann würde ich mir wünschen, dass sich meine neuen Kollegen mit mir beschäftigen, um mir zu zeigen, wie man sich im Unternehmen verhält.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Vielleicht eine FAQ Mappe und nette Kollegen.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: 2 Wochen.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: Eine Willkommensmappe, wo alle wichtigen Informationen drin stehen. Was auch noch interessant wäre, wenn es eine Auflistung mit den Aufgabenbereichen der einzelnen Mitarbeiter geben würde. Dann fände ich eine DLD Mappe noch ganz schön, wo eine CD oder ein USB Stick drin ist und die anhand von vergangenen Events den Aufbau erklären.

I: Wie würden Sie die genannten Instrumente / Hilfsmittel in ihrer Wichtigkeit strukturieren?

IP: Die Willkommensmappe, das DLD Video und die Auflistung der verschiedenen Positionen der Mitarbeiter.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Ich finde das super, weil das muss ja auch sein. Also, ich will hier keinen Kollegen haben, der sich direkt am ersten Tag unwohl fühlt.

**Ende der Transkription**

## Interview Nr. 8

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 8

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 27.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Ich arbeite im Bereich des Einladungs- und Teilnehmermanagements. Ich betreue die Datenbank von DLD, alle Kontakte, Teilnehmer, Partner und Team. Zusätzlich betreue ich unser CMS System im Bereich der Ticketverkäufe und Registration vor und während des Events.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Also den Praktikanten kann ich sagen, was sie machen sollen. Meine Kollegen hingegen bitte ich um Hilfe. Somit habe ich eher weniger Weisungsbefugnisse.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieeben würden Sie sich einordnen?

IP: Auf der Mittleren.

I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Er muss offen sein für neue Aufgaben oder andere Aufgaben, die vielleicht auch über sein Wissensfeld hinausgehen. Er muss bereit sein, lange zu arbeiten. Dann muss er sich natürlich für die Konferenz und deren Inhalte interessieren.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Was man gut beim DLD entwickeln kann ist, dass man gut auf andere Menschen zugehen kann, sich zu trauen, Fragen zu stellen, den Kontakt zu halten und sich ein eigenes Netzwerk aufzubauen

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Ziele werden hier nicht festgelegt. Die zu erreichenden Ziele setzt man sich selber.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Ich würde mir wünschen, dass mein Arbeitsplatz schon fertig eingerichtet ist. Außerdem würde ich mir wünschen, im Team vorgestellt zu werden. Es sollte erklärt werden, wer wie zusammenarbeitet, und dass mir mein Aufgabenbereich erklärt wird und, mit wem ich viel zusammenarbeite.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine, die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Grundsätzlich muss halt jemand Zeit haben. Sicherlich ist es auch hilfreich, wenn man eine Broschüre oder irgendwas hat, wo man Informationen herbekommt.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: Ich glaube schon, dass man so eine Woche braucht.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: Eine Art Kickoff bzw. Vorstellungsrunde, wo jeder nochmal vorgestellt wird und die einzelnen Bereiche wie auch Schnittstellen aufgezeigt werden.

I: Wie würden Sie die genannten Instrumente / Hilfsmittel in ihrer Wichtigkeit strukturieren?

IP: Die persönliche Ebene finde ich am wichtigsten, also so ein Kickoff Event. Die Infobroschüre finde ich auch wichtig, aber die würde ich an zweiter Stelle einordnen.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Ich finde es sehr wichtig, weil ich denke, als neuer Mitarbeiter ist man einfach aufgeregt, und man sollte in dieser Unsicherheit aufgefangen werden. Sicherlich fehlt manchmal dafür die Zeit, aber wenn der Einstieg gut ist, dann ist das Ergebnis vom Mitarbeiter, sich zu integrieren bestimmt besser.

**Ende der Transkription**

## Interview Nr. 9

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 9

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 28.05.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Im Prinzip ist die Projektleitung DLD meine Hauptaufgabe. Also meine Aufgaben sind eher vielschichtig, das heißt, ich kümmere mich zum Teil um das Partnermanagement beim DLD. Zum anderen bin stark inhaltlich eingebunden, das heißt, dass wir uns anschauen, was es für aktuelle Trends gerade gibt, die wir für die kommende Konferenz setzen könnten. Also, ich bin auch für die komplette Organisation eingebunden, sprich für die Location und Dienstleistungen auf der Konferenz. Zusätzlich bin ich noch im Bereich Strategie eingespannt, um zu sagen: „Ok, was sind neue Formate beim DLD? Wo geht es im Allgemeinen hin?“.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Wir sind ja innerhalb des Teams sehr flach organisiert. So klare Weisungsbefugnisse gibt es innerhalb des Teams leider nicht.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebenen würden Sie sich einordnen?

IP: Definitiv auf der zweiten Ebene.

I: Welche Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Ich finde es immer toll, wenn ein generelles Interesse an neuen Medien da ist. Ich erwarte so ein gewisses Grundverständnis über das, was da draußen gerade passiert. Weitere Anforderungen sind für mich motivierte Menschen, die auch mal Lust haben, 1 oder 2 Stunden länger zu arbeiten und nicht um exakt 6 Uhr den Stift fallen lassen. Ein bisschen chaoserprobt muss er auch sein, da wir kaum in einer festgelegten Struktur arbeiten und eher wie ein Start-Up organisiert sind.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Ich will, dass die neuen Mitarbeiter eigene Projekte übernehmen. Aber finde auch, dass es sehr wichtig ist, wenn die Person eine geringere Hemmschwelle entwickelt, so nach dem Motto „speak up“.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Er sollte schon inhaltlich einen Nutzen erzielen und sich in Bezug auf seinen jeweiligen Bereich weiterbilden.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Im Prinzip würde ich gerne jemanden haben, der mich an meinem ersten Tag ein bisschen rumführt und mich jedem vorstellt. Dann, dass mein Arbeitsplatz schon eingerichtet ist. Eine grundlegende Informationsmappe, wo die wichtigsten Informationen über das Unternehmen drin stehen, wäre auch ganz schön zu haben.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: Ich glaube, eine Woche sollte es schon dauern. Die Zeit sollte man sich auch als Arbeitgeber nehmen.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: So eine Art Mentor oder Guide. Es klingt vielleicht etwas altmodisch aber ein Manual könnte durchaus für ein grundlegendes Verständnis von Nutzen sein.

I: Wie würden Sie die genannten Instrumente / Hilfsmittel in ihrer Wichtigkeit strukturieren?

IP: So wie ich die Punkte gerade genannt habe, würde ich sie auch in ihrer Wichtigkeit strukturieren.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Ich finde es ist ein super wichtiges Thema. Ich finde es nur sehr schade, dass ich persönlich dafür kaum Zeit habe. Gerne würde ich mir mehr Zeit dafür nehmen. Da wir aber so ein kleines Team sind und so viel Arbeit auf dem Tisch liegen haben, geht das leider nicht so, wie wir das gerne hätten.

**Ende der Transkription**



## Interview Nr. 10

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 10

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 02.06.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

#### Beginn der Transkription:

I: In welchem Bereich des Unternehmens arbeiten Sie, und was sind Ihre Aufgaben?

IP: Ich bin Head of Marketing und meine Aufgaben sind das Business Planning, Marketingkommunikation und Partnerakquisition.

I: In welcher Form sind Sie gegenüber Ihren Arbeitskollegen weisungsbefugt?

IP: Also gar nicht, weil wir sind ja quasi eine Gruppe von 10 Leuten und berichten an die Geschäftsführung.

I: Angenommen, es gibt in diesem Unternehmen drei Hierarchieebenen. Auf welcher Hierarchieebenen würden Sie sich einordnen?

IP: Auf der zweiten Ebene.

I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Also keine Angst vor Veränderungen, weil der DLD steht für einen Transformationsprozess und das kann schon bei der Einstellung sich leicht verändert haben und wird sich auf jeden Fall in den nächsten Jahren weiter verändern. Es gibt viele Positionswechsel innerhalb des Unternehmens, und er muss flexibel darauf reagieren können. Grundsätzlich brauchen wir Leute, die dem Neuen gegenüber aufgeschlossen sind, neues ausprobieren, auf Leute zugehen können und eine digitale Affinität vorweisen können.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Also, als ein Experte in einem bestimmten Bereich, einer bestimmten Branche oder einem bestimmten Thema.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Er sollte sich ein Fachwissen aneignen, und natürlich sollte er sich ein Netzwerk aufbauen.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Es wäre schön, wenn der Laden, zu dem ich komme vorbereitet ist auf mich, dass die Leute wissen, dass ich heute meinen ersten Tag habe. Es wäre schön, wenn man mich willkommen heißt. Natürlich ist man vor dem ersten Tag sehr nervös. Optimal ist es auch, wenn dein Arbeitsplatz schon bereit steht, eine kleine Grußkarte oder ein Blumenstrauß. Ich finde gerade die persönlichen Sachen machen das Meiste aus. Es wäre auch schön, wenn es jemanden oder mehrere gibt der dich an die Hand nimmt und dir alles zeigt.

I: Gibt es Ihrer Meinung nach einzelne Bausteine, die als Grundlage für einen Einführungsprozess von hoher Bedeutung sind?

IP: Wenn es dann darum geht, sich gegenseitig kennenzulernen, dann geht dieser Prozess auf eine persönliche Ebene, damit der neue Mitarbeiter versteht, wie das Team, die Abteilung aufgebaut ist. Weitere Bausteine drum herum braucht er dafür nicht.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: 2 Wochen.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?

IP: Im Allgemeinen hilft da sicherlich Material der Firma. Ich finde es nach wie vor erschreckend, wie wenig manche Mitarbeiter über Burda wissen. Vor ein paar Jahren gab es ein nettes Netzwerkformat, wo sich jede Woche ein Fachbereich vorgestellt hat. Ein solches Format ist viel geeigneter als eine Unternehmensbroschüre, die mir viel sagt, aber keinen persönlichen Kontakt zu den Kollegen herstellt. Solche Netzwerke sind sehr wichtig, da sie auch über das Unternehmen hinausgehen.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

IP: Find ich super, weil es die Visitenkarte des Unternehmens ist. Es ist genauso, als wenn ich einen Gast zu Hause habe, dann gehört es sich einfach, dass man die Person entsprechend begrüßt. Beim DLD hingegen wird oft nicht der klassische Weg gegangen.

**Ende der Transkription**

## Interview Nr. 11

Thema: Einführung neuer Mitarbeiter

Interviewpartner: Mitarbeiter 10

Interviewer: Mario Müller

Ort: DLD Media GmbH, München

Datum: 02.06.2014

Transkribiert von: Mario Müller

### Kontextprotokoll:

### Beginn der Transkription:

**Information: Aufgrund der Position in der Geschäftsführung der DLD Media GmbH wurden einige Fragen nicht gestellt.**

I: Was für Anforderungen muss aus Ihrer Sicht der Mitarbeiter mitbringen?

IP: Er muss natürlich Sachkenntnis haben. Damit er sich in das Team integriert, muss er kommunikativ sein. Er muss ordentlich, strukturiert sein, ein offenes Wesen haben und gepflegt ausschauen.

I: Zu was für einer Person soll sich der Mitarbeiter letztendlich entwickeln?

IP: Alle Themen und Anforderungen, die ich mit ihm im Einstellungsgespräch getestet habe, sollen sich weiterentwickeln.

I: Gibt es ganz klar definierte Ziele, die der Mitarbeiter während seiner Entwicklung erreichen muss?

IP: Im Grunde genommen müssen sie lernbereit und kommunikativ sein und sie müssen ihre guten Eigenschaften intensivieren.

I: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein neuer Mitarbeiter in einem Unternehmen. Was würden Sie sich von Ihrem ersten Tag erhoffen?

IP: Dass die Mitarbeiter mir Fragen stellen, und dass ich viele Fragen stellen darf. Ich würde mir wünschen, dass ich gastlich und freundlich aufgenommen werde. Es wichtig, aktiv in das Unternehmen und in die Aufgaben eingeführt zu werden. Ein Mentor sollte unbedingt zur Verfügung stehen.

I: Wie lange sollte die Einführungsphase dauern?

IP: Das kannst du nicht generalisieren. Das hängt von der Arbeit ab und dann natürlich von der Person.

I: Fallen Ihnen Instrumente / Hilfsmittel ein, die für die Einführung von neuen Mitarbeitern benutzt werden könnten?


IP: Wenn ich den Idealzustand beschreiben würde, dann müsste man die Zeit haben, mit einem neuen Mitarbeiter die ersten zwei Wochen jeden Tag eine halbe Stunde Feedback Gespräche zu führen, um die Wünsche der Person und die erledigten Aufgaben abzufragen. Was mir gerade einfällt ist, dass der neue Mitarbeiter gefordert werden könnte, indem er jeden Tag ein kurzes Protokoll von seinem Arbeitstag an den Vorgesetzten schickt.

I: Wie stehen Sie persönlich zu dem Thema Einführung neuer Mitarbeiter?

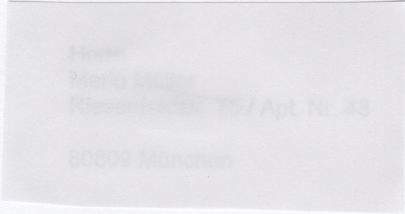
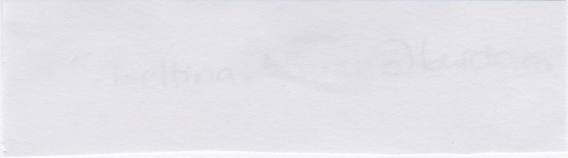
IP: Das finde ich extrem wichtig, weil eine gute Einführung die Grundlage für eine effiziente Integration und Arbeitsweise ist.

**Ende der Transkription**

## Einstellungszusage

	SERVICEBEREICH PERSONAL BURDA SERVICES GMBH Arabellastraße 23, 81925 München · Telefon 089 / 9250 – 1717 · Telefax 089 / 9250 – 43 1717	408 (2/3)
---	---	-----------

	
---	--

Ihre Nachricht	Unser Zeichen	Telefon	Datum
	je	0781-84-1717	8. Mai 2013

---

Lieber Herr Müller,

wir begrüßen Sie als neuen Praktikanten bei Hubert Burda Media.

Im Auftrag der DLD Media GmbH überreichen wir Ihnen heute Ihren Praktikantenvertrag sowie die Verpflichtungserklärung in zweifacher Ausfertigung.


Wir bitten Sie jeweils das von Ihnen unterzeichnete Exemplar mit dem Vermerk „Zweitausfertigung“ und die ausgefüllte Erklärung bei Aushilfstätigkeit schnellstmöglich ans Service Center Personal zurückzuschicken.

Außerdem bitten wir Sie folgende Unterlagen spätestens bis zu Ihrem ersten Arbeitstag bei uns abzugeben:

- **Lohnsteuerkarte 2010**
- **Nachweis der Krankenkasse**
- **gegebenenfalls Immatrikulationsbescheinigung**

Unsere Welcome CD informiert Sie über alles Wissenswerte rund um Burda.

Sollten Sie noch Fragen haben, rufen Sie uns bitte an, wir nehmen uns gerne Zeit für Sie. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen und wünschen Ihnen schon jetzt alles Gute. An das Vertragsangebot halten wir uns bis zum 29. Mai 2013 gebunden.



Mit freundlichen Grüßen  
Julia Ott

Sitz der Gesellschaft: Offenburg · Geschäftsführer: Holger Eckstein · Handelsregister: Amtsgericht Freiburg HRB 471580

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname